Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8270425
Centre d'intérêt: 24

Godbout, Germain.

Outil dynamique de gestion : manuel du guide-ressources / par Germain Godbout, René Piotte avec la collab. de Madeleine Lachapelle. -- [Montréal] : Collège de Rosemont, 1981.
vi, 115 f. ; 28 cm.

Titre de la couv. Glossaire: f. 113-115.

Cote Dewey: 378.1'07'09714/G577o Cote LC: LB/2341.8/.C38

Descripteur(s): *Gestion *Administration *Gestion des documents *Manuel *Guide *Collégial (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Guide-ressources *Gestion de documents

Rapport d'une recherche visant à développer un modèle systémique d'organisation des écrits permanents de gestion produits par un collège. Le document définit d'abord les concepts utilisés, traite des sources des écrits de gestion et présente la démarche à suivre dans l'élaboration d'une politique et l'organisation de l'ensemble des politiques. En dernière étape, il présente le guide-ressources du Collège de Rosemont et celui d'un service particulier, le service des moyens didactiques.

En conclusion, les auteurs présentent une politique d'utilisation du guide-ressources selon un modèle qui en fait ressortir à la fois l'aspect concret et le dynamisme. Ils soulignent que la gestion opérationnelle du guide-ressources doit nécessairement être confiée à une personne désignée comme telle pour en assurer la cohérence.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 063
Notice(s) connexe(s): 8170804
Financement: Bénéficiaire - Collège de Rosemont
Organisme(s) source(s) - MEQ - DGES
Programme(s) de subvention - SRD
Auteur de l'analyse: jr

E D U Q 8270425

OUTIL DYNAMIQUE DE GESTION

manuel du GUIDE-RESSOURCES

par Germain Godbout

René Piotte

avec la collaboration de

Madeleine Lachapelle
technicienne en recherches psycho-sociales

Collège de Rosemont
1981

REMERCIEMENTS

Cette recherche a été réalisée avec

. les conseils d'André Lamoureux;

. la participation de l'équipe des cadres du Collège de Rosemont;

. les subventions du Collège de Rosemont, ainsi que du service de recherche et développement et du service des programmes de la Direction générale de l'enseignement collégial.

Merci aussi à Lisette Bastien pour le travail de secrétariat et à tous les collègues qui nous ont encouragés et secondés.

-0-0-0-0-0-0-0-

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 1

LISTE DES TABLEAUX v

INTRODUCTION 1

LES CONCEPTS 3

Objet de l'outil dynamique de gestion 3

Types d'écrits de gestion 4

Mission 5

But 6

Objectif 6

Politique 7

Condition 12

Méthode 16

Autres écrits de gestion 16

Directive 17

Règlement 17

SOURCES DES ÉCRITS DE GESTION 18

Patrimoine d'écrits et de traditions 19

Politique des politiques 20

Restructuration de l'héritage 20

Composantes de la structure: secteurs d'activités 21

Avantages d'utiliser les secteurs d'activités 25

Limites à l'utilisation des secteurs d'activités 26

ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE 27

Besoin de politiques 27

Clarification du problème 29

Éléments de la politique 32

Synthèse de la démarche 34

ORGANISATION DES POLITIQUES 35

Besoin des utilisateurs 35

Caractéristiques des recueils 38

Le guide-ressources 41

La structure du guide-ressources 44

Mise à jour 50

LE GUIDE-RESSOURCES DU COLLÈGE DE ROSEMONT 52

Cueillette des écrits 53

Traitement des écrits 54

Code de pagination 57

Mise en page 61

Rédaction 70

Reliure 79

Contenu 80

Personnalisation 84

Fiche de transmission 86

GUIDE-RESSOURCES D'UN SERVICE 88

Contexte 88

Démarche 89

Retombées 91

CONCLUSION 93

Politique d'utilisation du guide-ressources 93

Conditions 94

Normes 94

Critères 99

Procédures 99

ANNEXES

ANNEXE I

Démarche de l'élaboration d'une politique. 102

ANNEXE II

Pertinence d'établir une politique. Grille d'analyse 104

ANNEXE III

Projet d'élaboration d'un guide-ressources.

Liste des décisions 107

ANNEXE IV

Liste des opérations de la production du guide-ressources du Collège de Rosemont 109

ANNEXE V

Vérification d'une politique 111

LEXIQUE 113

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I

Ordre de finalité des écrits 5

TABLEAU II

Exemple de procédure 15

TABLEAU III

Secteurs d'activités d'une entreprise et d'un collège 24

TABLEAU IV

Clarification du problème 31

TABLEAU V

Éléments d'une politique 33

TABLEAU VI

Cahier de gestion et guide-ressources 38

TABLEAU VII

Structure de regroupement selon la nature de la ressource 46

TABLEAU VIII

Secteurs de politiques 48

TABLEAU IX

Regroupement réduit de politiques 48

TABLEAU X

Classification de gestion de documents 49

TABLEAU XI

Exemple de politique de révision du guide-ressources 52

TABLEAU XII

Renseignements techniques 57

TABLEAU XIII

Exemples de titres de politiques 70

TABLEAU XIV

Fiche de transmission 87

TABLEAU XV

Normes de la politique d'utilisation du guide-ressources 97

TABLEAU XVI

Critères de la politique d'utilisation du guide-ressources 99

TABLEAU XVII

Procédures de la politique d'utilisation du guide-ressources 100

INTRODUCTION

Sous le titre d'outil dynamique de gestion, les auteurs ont entrepris une recherche pour développer un modèle systémique d'organisation des écrits permanents de gestion produits par un Collège.

Ce travail aurait pu n'être qu'un système de classification permettant de tenir en ordre ces écrits. Cependant, dans une perspective de développement, il s'avérait plus intéressant de donner des dimensions nouvelles à cet outil de gestion. C'est ainsi que cet outil se veut dynamique.

Ces dimensions nouvelles qui ont été privilégiées sont d'abord de faire des écrits de gestion non pas seulement l'outil du gestionnaire mais aussi l'outil de tous les membres de la communauté collégiale. Conséquemment à cet objectif, il a fallu considérer cet outil comme un instrument de communication entre les différentes personnes qui participent aux activités de l'institution.

Le lecteur ne devrait donc pas être surpris que dans le texte qui suit, la construction d'un écrit de gestion prenne autant d'importance que son organisation dans l'ensemble des écrits. Il en est de même dans le choix d'une terminologie qui n'est pas

nécessairement celle qui est propre aux sciences de l'administration par exemple, dans la définition de certains rôles comme utilisateur et dispensateur de ressources et dans la présentation physique, etc. Les objectifs d'utilisation par tout le personnel et ceux de communication ont donné un contenu tout à fait particulier au modèle d'organisation des écrits de gestion.

Dans les pages qui suivent, nous définissons d'abord les concepts utilisés, puis nous traitons des sources des écrits de gestion. Nous présentons par la suite la démarche à suivre dans l'élaboration d'une politique et l'organisation de l'ensemble des politiques. En dernière étape, nous complètons l'information technique en présentant le guide-ressources du Collège de Rosemont et celui d'un service particulier.

LES CONCEPTS

Objet de l'outil dynamique de gestion

L'outil dynamique de gestion vise la rédaction, l'organisation et la communication des écrits permanents de gestion. Il se veut, non seulement un regroupement logique et cohérent des écrits permanents, mais aussi un système qui assiste autant le gestionnaire dans ses activités de conception, de communication et d'utilisation des écrits de gestion, que la personne gérée dans ses activités professionnelles et personnelles à l'intérieur de l'institution.

Par OUTIL, nous entendons des modèles, des grilles, des cheminements, des principes, des suggestions et des recettes, immédiatement disponibles à toute institution ou instance qui désire organiser et communiquer ses écrits de gestion dans une perspective d'utilisation optimale.

Par DYNAMIQUE, nous voulons signifier trois choses. Cet outil est conçu de façon à ce que le contenu qu'il véhicule puisse s'adapter à l'évolution de l'institution; il fournit aux administrateurs et aux gestionnaires une base à la planification, à l'organisation des ressources et à leur mise à la disposition du milieu; finalement, il est principalement axé sur les personnes ou les instances à qui les écrits de gestion sont destinés.

Il y a concensus pour dire que ces écrits sont utiles; l'outil dynamique de gestion vise à les rendre utilisables et utilisés.

Par GESTION, nous entendons l'administration des activités qui tombent sous l'autorité locale de l'institution. À ce titre, nous allons retenir les seuls écrits que le Collège a la possibilité de produire, de modifier ou d'adapter à ses objectifs et à ses besoins.

Nous excluons les lois, règlements et autres écrits des gouvernements fédéral, provincial et municipal qui n'apportent qu'un cadre à la gestion locale. Il s'agit là d'écrits de gestion de ces gouvernements; pas ceux du Collège.

Pour la même raison, nous allons éliminer les écrits qui traitent de méthodes, à savoir ceux qui décrivent la façon de faire son métier. Quoique fort utilisées dans l'institution, les méthodes ne relèvent pas comme tel d'un processus de gestion.

Nous allons définir ces termes au fur et à mesure de leur utilisation en tentant, autant que faire se peut, d'inscrire ces définitions dans un modèle conceptuel. À la fin du document nous présentons les définitions des principaux termes utilisés.

O Types d'écrits de gestion

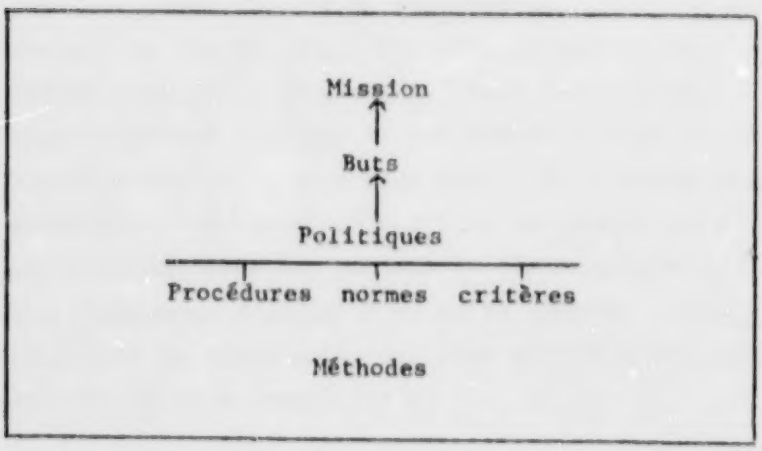
Parler d'écrits de gestion nous amène à parler de règles, de directives, d'objectifs, de programmes, de politiques, de...

Le nombre de types d'écrits étant élevé, il importe de les relier autour d'un modèle conceptuel. L'ordre de finalité, en introduisant la chaîne des moyens proposés, semble une façon d'approcher la clarification des concepts d'écrits de gestion.

L'ordre de finalité d'une institution illustré au tableau I, démontre que les buts permettent de réaliser la mission, les politiques sont des moyens d'atteindre les buts et ainsi de suite.

□ TABLEAU I

Ordre de finalité des écrits



• Mission

Plus précisément, la mission de l'institution décrit la nature même de l'institution et des services qu'elle dispense. La mission est le mandat reçu de l'instance supérieure.

Pour les collèges, la loi 25 définit à l'article 2 que les collèges ont "pour fin de dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial".

D'autres documents, en provenance de l'État,

Dans le langage courant, on utilise souvent le mot objectif pour signifier un but à atteindre. Cependant, la littérature moderne en administration et en pédagogie associe généralement le mot objectif au concept d'un "résultat quantifiable devant être réalisé dans un délai déterminé". De nombreux ouvrages, sur la gestion par objectifs ou l'enseignement par objectifs par exemple, ont abondamment illustré la façon de rédiger et d'utiliser les objectifs. (1)

Ainsi, les objectifs comportent, par définition même, un délai précisé de réalisation. Devenant caduque à la fin du délai, ils s'associent mal aux écrits permanents de gestion. Pour cette raison, nous préférons utiliser le mot objectif selon la définition stricte donnée plus haut. En d'autres mots, nous réservons le mot objectif et le concept qu'il sous-entend, pour des projets de développement ou des programmes d'activité de durée limitée. Nous employons le terme politique pour signifier des orientations de plus longue durée.

- **Politique**

La politique situe le second niveau d'orientation mentionné plus haut, en des termes qualitatifs et dans une optique de permanence en donnant plus de spécificité et de concrétisation aux orientations données par les buts. Certes une politique évolue et est modifiée avec le temps mais, sauf pour des cas très exceptionnels, on ne prévoit pas une date

---

(1) Voir, par exemple, Le management d'aujourd'hui, Savoir organiser, Savoir décider par Gérald Lefebvre, Les éditions de l'homme, 1975.

d'échéance à laquelle elle devient caduque.

Ainsi, la politique est un instrument fort utile pour définir et véhiculer des orientations dont l'application est permanente. Nous en avons fait l'écrit de gestion central autour duquel viennent se greffer les autres écrits.

La documentation qui traite de la gestion insiste abondamment sur l'importance de se donner des politiques. Elle est cependant généralement très vague sur la nature même d'une politique et sur ses caractéristiques.

On retrouve en fait, trois "attitudes" fort répandues.

Certains auteurs prennent pour acquis que la notion de politique est très connue et qu'elle est une donnée du sens commun, de sorte qu'ils ne la définissent pas ou le font en des termes très vagues. D'autres auteurs, tels Koontz & O'Donnell (1), insistent sur le fait qu'une politique est un guide de pensée pour une prise de décision. D'autres, finalement, considèrent la politique comme un ensemble de règles servant à orienter l'action (2).

Au tableau I, recherchant une cohérence dans les écrits par l'utilisation de l'ordre de finalité,

---

(1) Koontz, H., O'Donnell, C., Les principes de management, Gérard et Co., Verviers 1973, pages 87 et 257.

(2) Voir par exemple, Tezenas, J., Dictionnaire de l'organisation et de la gestion, Les Éditions d'organisation, Paris, 1971, (270 p.)

nous avons implicitement indiqué que la politique établit le lien entre les données d'intention de l'institution (mandat, buts) et les données d'actions (procédures, normes, méthodes).

En fait, un examen des deux types de définitions de politique mentionnées plus haut, nous a permis de réaliser que la politique doit être considérée à la fois comme une donnée d'intention et comme une donnée d'action.

Cette dualité intention-action est une caractéristique intrinsèque à la politique et lui assure sa spécificité; c'est par cette caractéristique qu'on la différencie d'un but toujours défini comme une intention et d'une procédure définie comme une action seulement.

Pour concrétiser cette dualité, nous allons définir la politique comme "une ligne directrice d'action servie par une ressource".

Par ligne directrice d'action, nous entendons que la politique comporte une visée d'intention qui oriente la réflexion en vue d'une décision. C'est dire que la politique donne une direction; elle ne donne pas une décision toute faite d'avance.

Ainsi, par exemple, lorsque dans le langage courant nous disons que "la politique de la maison est de ne jamais admettre telle situation, et ce, sous aucune considération", nous utilisons à tort le mot politique. Dans cet exemple, c'est une décision qui est donnée, non une orientation. Il faudrait parler ici d'une règle ou d'une norme et non d'une

politique.

Par ligne directrice d'action, nous entendons aussi que la visée d'intention est immédiate: elle débouche sur l'action. Pour illustrer cet aspect, nous parlerons maintenant de la VISÉE OPÉRATIONNELLE pour qualifier cette composante de la politique.

De plus, pour bien insister sur le fait que la politique n'est pas un ensemble de principes vagues, nous avons inclus dans la définition de la politique, en plus de la visée opérationnelle, l'expression "servie par une ressource". Cette expression signifie que la politique situe la visée en termes d'action concrète, réaliste et réalisable.

La politique véhicule ainsi un moyen de réaliser la visée opérationnelle. Ce moyen, deuxième composante de la politique, nous l'avons qualifié de RESSOURCE-ACTION.

La ressource-action est donc l'activité la plus globale possible qui décrit le moyen (ou l'ensemble de moyens) disponible à la réalisation de la visée opérationnelle. Cette expression a été choisie pour illustrer clairement que la politique comprend un moyen bien concret de réaliser la visée opérationnelle.

Pour ne pas négliger aucune des composantes de la politique, nous les identifierons constamment sous les termes visée opérationnelle et ressource-action.

En résumé, la politique, telle que définie dans l'outil dynamique de gestion, est la combinaison d'une visée opérationnelle et d'une ressource-action.

Voyons quelques exemples.

☐ Exemple 1

"Le Collège X favorise le perfectionnement de ses employés par la participation à des colloques professionnels en rapport avec leurs fonctions de travail".

Dans cet exemple, nous avons une visée opérationnelle (favoriser le perfectionnement) et une ressource-action (participation à des colloques professionnels).

Cette politique de participation à des colloques professionnels fournit un cadre à la décision que doit prendre le chef de service qui reçoit d'un employé une demande de participation à un colloque. La décision n'est pas prédéterminée par la politique; c'est au chef de service à la prendre s'il juge que le colloque est en rapport avec la fonction de travail de l'employé et que cette participation peut contribuer au perfectionnement de l'employé.

Notons ici que cet exemple est de portée très limitée. Il y aurait avantage à globaliser davantage cette politique en l'inscrivant dans une véritable politique de perfectionnement ou dans une politique générale de participation à des activités extérieures.

Notons de plus, que cette politique est difficilement administrable si elle n'est pas accompagnée d'un certain nombre de conditions. Ces conditions que nous allons étudier plus loin, sont en fait les modalités d'application de la politique.

□ Exemble 2

Le Collège Y veut assurer le stock d'équipement et de matériel le plus adéquat par l'achat de marchandises au meilleur coût/avantage.

Dans cet exemple de politique d'achat de marchandises, la visée opérationnelle est d'assurer un stock adéquat par la ressource-action qu'est l'achat de marchandises.

La visée opérationnelle et le qualificatif donné à la ressource-action "meilleur coût/avantage" orientent les décisions relatives à l'achat sans pour autant en faire des automatismes.

À cette politique s'ajoutent les modalités d'accès à la ressource-action qu'est l'achat de marchandises. Ainsi, seront élaborées toutes les étapes du processus d'achat à savoir la préparation et le cheminement de la réquisition d'achat, de la commande et de la réception des marchandises.

• Condition

L'accès à la ressource-action ou, si on préfère un autre langage, l'application d'une politique, nécessite généralement l'établissement d'un certain

nombre de règles ou de modalités. Ces règles ont pour but d'organiser l'accès à la ressource et d'en coordonner l'utilisation.

Ces modalités que, de façon globale, nous qualifions de CONDITIONS donnent accès à une ressource-action soit comme normes, critères ou procédures.

Une NORME est un énoncé définissant une règle stricte d'accès à une ressource ou d'accès à l'utilisation d'une ressource.

Les énoncés qui suivent sont des exemples de normes qui auraient pu être tirées de politiques.

□ Exemple 3

- Les déplacements en voiture sont remboursés au taux uniforme de 0,20$ du kilomètre.

- Toute dépense de 10 000$ et plus doit être approuvée par le Conseil d'administration.

- Tout courrier remis au préposé avant 14h sera traité le jour même.

- Seul le professeur et le comité de révision sont autorisés à modifier la note d'un élève.

- Les heures normales d'ouverture du Collège sont de 7h à 23h, du lundi au vendredi.

Un CRITÈRE est une condition ordinale qui établit les priorités d'accès à une ressource-action.

Les exemples qui suivent illustrent des cas où des critères sont utilisés pour l'application d'une politique.

□ Exemple 4

- Les premières demandes seront remplies en priorité.

- Les bourses de perfectionnement seront accordées selon l'ordre d'ancienneté du personnel.

- Le registraire acceptera les étudiants tant qu'il y aura des places disponibles en donnant préférence à ceux qui ont les meilleures notes en mathématiques.

Une PROCÉDURE décrit les étapes importantes qui doivent être réalisées pour accéder à la ressource impliquée dans la politique. La procédure indique donc une marche à suivre. (1)

Ainsi, une procédure d'achat de marchandises pourra stipuler dans un ordre chronologique, chacun des gestes devant être posés en relation avec la demande du requérant, la commande proprement dite,

---

(1) Voir Tezenas, J., Dictionnaire de l'organisation et de la gestion, Les éditions d'organisation, Paris, 1971 (270 p.)

☐ TABLEAU II

Exemple de procédure

PERSONNEL (PERFECTIONNEMENT)	
DEMANDES	
Requérant	- complète la formule de demande de perfectionnement (PE 13 80) - achemine sa demande au service du personnel.
Comité de perfectionnement	- étudie les demandes - formule ses recommandations (ou décisions)
Service du personnel	- transmet les réponses (ou décisions) aux requérants.

- Méthode

Les MÉTHODES ou procédés sont un ensemble d'opérations à accomplir en vue d'atteindre un résultat. (1)

Tout comme les procédures, les méthodes indiquent les étapes d'actions à accomplir. La procédure implique cependant la participation de plusieurs personnes ou services et répond à un besoin administratif alors que la méthode ne concerne qu'un travailleur dans l'accomplissement d'une tâche et répond à la technologie de cette tâche.

En pratique, la distinction entre une méthode et une procédure n'est pas toujours facile à faire principalement dans les cas du travail en équipe ou du travail à la chaîne. Dans ces situations, les besoins administratifs de cohésion des tâches et les besoins professionnels reliés à chaque tâche imposent des procédures farcies d'éléments de méthode.

- Autres écrits de gestion

Nous n'avons pas, au tableau I, retenu la directive et le règlement parmi les écrits permanents principaux de gestion qui font l'objet de l'outil dynamique de gestion. Il convient cependant de situer la place que peuvent occuper ces écrits dans l'esprit du présent document.

---

(1) Voir Tezenas, J., Dictionnaire de l'organisation et de la gestion, Les éditions d'organisation, Paris, 1971 (270 p.)

- Directive

La DIRECTIVE est une "prescription émanant d'une autorité hiérarchique supérieure concernant une conduite générale à adopter ou une orientation à suivre". (2)

Une directive est ainsi un véhicule de communication d'un objectif, d'une politique ou, par extension, d'une procédure.

Un des buts de l'outil dynamique de gestion étant de communiquer les politiques et les procédures selon un modèle unique répondant aux besoins de tous les personnels, l'utilisation des directives comme support ne s'avère pas pertinente.

Nous considérons que la directive sera utilisée pour véhiculer une prescription de portée temporaire ou pour communiquer une orientation qui n'entre pas dans le cadre de l'outil dynamique de gestion.

- Règlement

Le RÈGLEMENT, pour sa part, peut recouvrir deux significations bien différentes.

Au sens strict, le règlement dans un collège doit remplir les conditions fixées aux articles 18 et 19 de la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel (Loi 25).

Selon le sens commun, le règlement est perçu

---

(2) Conseil international de la langue française Vocabulaire de l'administration, Paris, Hachette, 1972.

comme une décision administrative ou un acte législatif autre que celui du Parlement.

Dans le premier cas, l'extension du terme est très restreinte et ne s'applique qu'à des écrits qui ont, comme les lois, suivi un processus légal pour exister. Dans le second cas, l'extension du terme est si large qu'il couvre presque tous les écrits de gestion sans distinction. Pour ces raisons, les règlements ne sont pas considérés dans l'outil dynamique de gestion. Cependant, les contenus des règlements apparaissent dans les conditions d'accès aux politiques.

Dans la première étape de notre travail, nous avons voulu clarifier l'ensemble des concepts qui soutiennent l'outil dynamique de gestion. En effet, après avoir proposé nos objectifs d'élaboration de l'outil dynamique de gestion, nous avons identifié et défini les écrits permanents faisant l'objet de notre étude.

Dans la deuxième étape, nous proposons une approche à l'élaboration des écrits de gestion.

SOURCES DES ÉCRITS DE GESTION

Les écrits permanents de gestion forment le contenu de l'outil dynamique de gestion. À la première étape, il a été explicité que ces écrits permanents s'articulent autour des politiques, telles que nous les avons définies. Dans ce contexte, nous élaborerons ici les éléments de la production des

politiques. D'abord, nous discuterons d'une approche globale pour planifier le développement de l'ensemble des politiques. Par la suite, nous proposerons une démarche pour l'élaboration d'une politique. En troisième lieu, l'organisation des écrits dans un recueil fera l'objet de notre étude. Enfin, nous donnerons des indications sur la présentation matérielle et quelques listes de contrôle destinées à faciliter la tâche du gestionnaire.

En un mot, ce document propose une façon d'approcher l'élaboration des politiques d'une institution et d'en finaliser la production.

○ Patrimoine d'écrits et de traditions

Après dix ou douze ans d'existence, les collèges ont élaboré des politiques et des procédures pour leur propre fonctionnement. Ces politiques font quelquefois partie de la tradition orale ou sont consignées dans des documents présentés sous différentes formes. Il en est de même pour les procédures. Dans certaines institutions, ces politiques et procédures peuvent être écrites sous un format standard, dans d'autres, chaque directeur ou chaque département utilise sa propre approche.

Toutefois, un collège qui s'intéresse aux structures proposées à la suite de cette recherche ou encore plus, qui adhère aux objectifs que nous avons proposés, ne peut laisser de côté la richesse des politiques existantes qu'elles soient consignées dans des écrits ou transmises par la tradition orale. Il

s'agit pour les collèges de restructurer l'héritage de dix ans de fonctionnement et de le compléter en accord avec sa politique de politiques.

- **Politique des politiques**

Une parenthèse s'impose ici. La première activité du collège concernant ses politiques est de se donner une politique de politiques. En effet, le collège se doit, à notre avis, de clarifier ses intentions, de se donner des visées auxquelles il joint des ressources. En d'autres mots, l'élaboration de politiques est une activité possédant des visées qui s'inscrivent dans le mandat de l'institution.

Dans notre perspective, plusieurs visées peuvent être identifiées parmi les objets de notre recherche, par exemple, que l'ensemble des politiques soient communiquées aux utilisateurs, qu'il soit le plus exhaustif possible, que l'équité soit respectée, etc. Ayant clarifié ce qu'il veut atteindre, un collège peut alors restructurer et compléter son outil de gestion.

- **Restructuration de l'héritage**

L'approche globale de restructuration de l'héritage des politiques peut être considérée comme une retranscription des écrits existants, sous une forme nouvelle. Retrouver ces écrits est une tâche relativement facile. Quand il s'agit de politiques appartenant à la tradition orale, la cueillette de-

vient plus complexe, autant sous l'aspect quantitatif (recherche d'exhaustivité) que sous l'aspect qualitatif (recherche d'exactitude).

Dans une telle situation, ne faut-il pas fournir un cadre de références pour identifier les domaines de politiques qui orienteront les gestionnaires désireux de couvrir l'ensemble des activités du collège? Nous proposons ici les grands domaines où les collèges ont à gérer des activités. Plus précisément, nous avons cherché à regrouper les activités d'un collège en grands secteurs. Pour cela, nous nous sommes inspirés de la structure générale des activités de toute organisation, qu'elle soit éducative, industrielle ou commerciale, pour permettre de respecter les variantes de structures qu'on retrouve dans chaque collège. D'ailleurs, nos secteurs doivent être suffisamment universels pour résister à l'évolution des structures internes des collèges. Il ne faudrait pas être obligé de remettre en question toutes les politiques d'un collège, chaque fois que l'on y restructure la régie interne.

- **Composantes de la structure: secteurs d'activités**

Commençons par identifier les composantes générales de la structure d'une entreprise en y indiquant à quoi elles réfèrent dans un collège.

Toute entreprise considère d'abord le secteur de la production. C'est autour de ce centre que tous les autres secteurs se développent parce que

la production est la concrétisation de la mission de l'entreprise. Tel qu'indiqué à la Loi 25, l'enseignement constitue l'activité de "production" d'un collège.

La production de biens ou de services est soutenue par un vaste secteur d'activités d'acquisition des ressources et de leur gestion. En effet, la production n'est possible qu'après avoir acquis les matières premières, les ateliers et outillages, les ressources humaines nécessaires et les avoir rendu utilisables. Les acquisitions réfèrent à un même processus d'activités, à savoir la recherche des sources, la sélection et l'acquisition proprement dite. En un mot, c'est l'input de l'entreprise. Dans un collège, la matière première serait les étudiants sans qui l'enseignement n'existe pas; les ateliers et outillages forment l'équipement ou les ressources matérielles alors que les ressources humaines sont constituées de l'ensemble du personnel. Les activités d'acquisition des ressources et de leur gestion peuvent être divisées en trois secteurs, parce qu'elles ont des objets propres; étudiants, équipements et personnels. Les politiques qui les régissent peuvent être différentes.

Le secteur de l'acquisition ne peut fonctionner sans le secteur des finances dont les activités permettent l'acquisition des ressources et leur gestion. Les collèges comme toute autre entreprise utilisent la même terminologie.

Les entreprises possèdent aussi un secteur d'output représenté par la mise en marché de leurs

produits. Dans les institutions d'enseignement, il existe des activités d'output qui regroupent les activités de certification des étudiants, d'orientation, etc.

Enfin, toujours au plan du fonctionnement d'une entreprise, les différents secteurs proposés doivent être coordonnés, ce qui suppose une direction, un leadership. Dans les collèges, ce secteur regroupe les activités de la direction générale.

Il faut remarquer que cette description des activités regroupées d'une entreprise ne saurait être complète si on ne la projette pas dans le temps. Une entreprise n'est pas statique. Elle possède des activités de développement qui influencent tous les secteurs, sans pour autant former nécessairement un secteur en soi.

Ces grands secteurs d'activités d'une entreprise sont synthétisés dans le tableau III "Secteurs d'activités d'une entreprise et d'un collège".

TABLEAU III

Secteurs d'activités d'une entreprise et d'un collège

ENTREPRISE		COLLÈGE	
ACTIVITÉS ...		ACTIVITÉS ...	
de production		d'enseignement	
d'acquisition et de gestion	matières premières	d'acquisition et de gestion	clientèle (étudiants)
	équipements		ressources matérielles
	ressources humaines		ressources humaines
financières		financières	
de mise en marché		de certification et d'orientation	
de coordination		de coordination	

Les secteurs d'activités d'un collège forment donc un cadre de référence pour identifier des ensembles de politiques.

- **Avantages d'utiliser les secteurs d'activités**

La proposition d'amorcer à partir de secteurs d'activités l'élaboration des politiques apporte divers avantages.

En fournissant un cadre de référence, les secteurs permettent de recueillir et de regrouper plus facilement les éléments de la tradition orale et ceux déjà consignés dans des écrits. En effet, la connaissance des activités à gérer facilite l'identification des sources d'information.

Par les différents secteurs d'activités, on identifie les besoins en politique écrite: les gestionnaires peuvent être appelés à prendre conscience que certains secteurs se sont développés naturellement en dehors de toute intervention planifiée, parce que les priorités se posaient ailleurs et que maintenant, dans une perspective de développement, des politiques s'imposeraient.

L'approche par secteur fournit une base à celui qui désire planifier et organiser le développement de ses écrits de gestion.

Ces avantages sur le plan opérationnel s'ajoutent à celui d'être universel dans le sens que le schéma proposé est utilisable et adaptable à tout organisme, quelque soit l'organisation de sa structure interne.

- **Limites à l'utilisation des secteurs d'activités**

Cependant, il ne faudrait pas oublier que si l'utilisation des secteurs d'activités facilite l'identification des principaux objets de politiques, ces secteurs n'indiquent d'aucune façon la quantité de politiques à écrire ni le moment propice pour élaborer une politique.

Au sujet de la quantité de politiques, il n'existe pas de nombres magiques; il pourrait y avoir bien des différences d'une institution à l'autre. L'exigence minimale serait toutefois que tous les secteurs d'activités soient couverts. L'optimum s'atteint relativement vite si l'on respecte bien la notion de visée opérationnelle dans le sens qu'elle est une donnée d'intention et celle de la ressource-action qui est une donnée concrète existante et tangible. Le danger n'est pas d'avoir trop de politiques mais plutôt trop de procédures sans politiques.

Quant au moment propice pour élaborer une politique, il n'y a pas là non plus de recettes magiques. On peut considérer comme acquis qu'une politique devrait être mise en forme lorsque ses principaux éléments font déjà partie des comportements du milieu.

C'est principalement dans l'héritage des traditions que l'on retrouve la source d'une politique réaliste. Il faut prendre garde d'élaborer une politique qui contredit les comportements habituels, par exemple pour résoudre un conflit. Cette politique

risque d'être rapidement inutilisable et caduque.

En conclusion, disons que cette approche consiste formellement à regrouper les politiques orales et écrites d'une institution pour en avoir une vue d'ensemble, afin de planifier le développement. Le gestionnaire tenant compte des acquis de son collège peut percevoir l'ampleur que devra avoir son cahier de gestion et planifier en conséquence le calendrier des opérations pour achever cette oeuvre.

Suite à cette vue d'ensemble, le gestionnaire est prêt à transformer les politiques existantes sous un format standard et à élaborer au besoin de nouvelles politiques.

○ ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE

L'élaboration d'une politique ne consiste pas en une simple opération de rédaction. Au contraire, la naissance d'une politique est le fruit de la synthèse de la mission à accomplir et des possibilités concrètes d'action. La réalisation de cette synthèse débute par la volonté d'établir une politique.

○ Besoin de politiques

La volonté de développer et d'écrire une politique peut découler de différents besoins de la gestion d'un collège. En effet, l'existence de politiques favorise le développement et l'équité dans la gestion. Une politique cohérente devient un guide univoque pour tout le personnel impliqué.

La politique écrite assure, en outre, la permanence de la gestion. Face aux vacances courtes ou prolongées à un poste de gestion, face au roulement du personnel de gestion ou encore face au facteur temps qui amène des modifications imperceptibles, la politique écrite demeure une source de référence stable.

Enfin, la politique écrite est un moyen de communication entre les instances de gestion et d'opération. C'est un moyen de communication qui supporte l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation des mandats confiés aux personnels d'opération.

Ainsi, peut-on dire qu'on écrit une politique pour assurer l'équité et la permanence de la gestion et aussi pour améliorer qualitativement la communication interne. Ces éléments supportent la volonté d'élaborer des politiques.

Cette volonté se manifeste toutefois à des occasions particulières. Il existe des moments où le besoin de transcrire la tradition orale dans des écrits permanents devient plus impératif. C'est la situation qui, par exemple, se présente à l'esprit du gestionnaire qui vient de s'installer à son nouveau poste ou de celui qui prévoit se retirer.

D'autres gestionnaires désirent écrire des politiques par souci de mieux coordonner les activités de leur collège ou de leur secteur, d'assurer une planification plus dynamique et de fournir une organisation plus efficace.

Le besoin de politiques se fait sentir aussi quand il s'agit de résoudre un problème particulier et imprévu. Voulant éviter une gestion par improvisation, le gestionnaire, à la suite de chaque problème ou de chaque crise dans son institution tend à développer des politiques qui serviront de guides dans des situations similaires.

On voudra aussi élaborer des politiques au moment où on décide de mettre de l'ordre dans ses papiers, de faire le "ménage" dans ses classeurs, de mettre à jour ce qui est vieillot, de rénover ce qui est trop poussiéreux, de faire le point après une période centrée sur le développement.

Toutes ces occasions et bien d'autres suscitent cette volonté d'élaborer et d'écrire ses politiques, volonté qui de fait est la première étape vers la réalisation d'une politique.

- **Clarification du problème**

Pour établir une politique, il est nécessaire de clarifier sa préoccupation de départ avant de définir les éléments de cette politique. Pour expliquer cette démarche, commençons par un cas concret.

Tous les collèges ont à faire des remboursements de frais de voyage. Partout, il existe des normes et des procédures pour accéder à ces remboursements. Quelquefois se posent des problèmes particuliers touchant par exemple, les motifs d'autorisation, des distances trop grandes, des absences prolongées, etc.

Le gestionnaire qui veut établir une politique pour résoudre le problème du remboursement des frais de voyage doit établir le but, la visée, la ressource-action et les conditions de cette politique.

Si le "remboursement des frais de voyage" était la mission ou le but du collège, nous aurions comme but institutionnel "remboursement de frais de voyage". Dans un tel cas, le gestionnaire n'aurait qu'à établir comme visée l'action ou les actions qui permettent d'atteindre ce but, puis les ressources qu'il affecte à cette action et les conditions d'accès à ces ressources.

Cependant, le "remboursement des frais de voyage" n'est pas le but d'un collège. Il faut donc, puisque ce n'est pas un but, se demander s'il s'agit d'une visée ou d'une ressource-action. Pour être une visée, l'action doit échapper au pouvoir d'intervention directe du gestionnaire. En effet, la visée est une donnée d'intention et non d'action. Comme le gestionnaire peut intervenir directement sur le remboursement des frais de voyage, il ne peut s'agir que d'une ressource-action ou de conditions.

Si le remboursement ne consiste qu'en l'application de normes ou n'est qu'une procédure, il s'agit de conditions, si non c'est une ressource-action.

Cette démarche a permis de situer si le problème du remboursement des frais de voyage est le but, la visée, la ressource-action ou les conditions de la future politique.

Le tableau IV "Clarification du problème" permet de situer un problème dans le modèle global de la politique.

□ TABLEAU IV

Clarification du problème

Question 1

L'objet de la préoccupation est un but du collège ou de l'instance.

Oui → BUT

Non → Voir question 2

Question 2

L'objet de la préoccupation échappe-t-il au pouvoir d'intervention directe du gestionnaire?

Oui → VISÉE

Non → Voir question 3

Question 3

L'objet est l'application de normes et de procédures.

Oui → CONDITIONS

Non → Voir question 4

Question 4

L'objet n'appartient à aucune de ces catégories → RESSOURCE-ACTION

Ayant identifié si la préoccupation initiale était un but, une visée, une ressource-action ou des conditions, l'étape suivante consiste à déterminer les trois autres aspects de la politique.

○ Éléments de la politique

Poursuivons notre étude de cas. Supposons que "remboursement des frais de voyage" n'est pas l'application de normes et de procédures. Il s'agit donc d'une ressource-action. C'est vraiment une ressource-action parce que le gestionnaire peut agir directement sur cette action.

Nous suggérons comme exemple de visée, dans le cas que nous étudions: "favoriser le développement du personnel par la participation à des activités à l'extérieur du collège". Le gestionnaire ne peut agir directement sur le développement du personnel. Le personnel se développe lui-même. Nous avons donc une visée.

Enfin, le développement du personnel s'inscrit dans la poursuite du but du collège, à savoir "assurer le meilleur enseignement".

À partir du "remboursement de frais de voyage" qui est une ressource-action, nous avons élaboré les éléments essentiels d'une politique, ce qui est représenté dans le tableau V "Éléments d'une politique".

□ TABLEAU V

Éléments d'une politique

BUT	"Assurer le meilleur enseignement"
VISÉE	Le collège favorise le développement du personnel par la participation à des activités à l'extérieur du collège
RESSOURCE-ACTION	Le collège rembourse les frais de voyage
CONDITIONS	aux conditions suivantes ...

Les conditions seront élaborées en fonction des limites imposées par les réalités financières, administratives, sociales, etc.

□ Exemple 5

Il peut y avoir des normes comme: la priorité sera donnée aux voyages pour des activités reliées à la tâche du membre du personnel, les frais admissibles seront de 0,17 $ du kilomètre; des procédures comme: une demande d'autorisation doit être faite à la direction avec la formule C103 en trois exemplaires.

Concernant le remboursement des frais de voyage, nous avons remonté de la ressource-action jusqu'au but de l'institution. Que la préoccupation

initiale soit une condition, une ressource-action ou une visée, il faut remonter jusqu'au but de l'institution.

Dans le cas étudié "pour assurer le meilleur enseignement", la visée était de "favoriser le développement du personnel par la participation à des activités à l'extérieur du collège". Cette visée n'est pas la seule à pouvoir assurer le meilleur enseignement.

De plus, "remboursement des frais de voyage" n'est pas la seule ressource-action servant le développement du personnel par la participation à des activités à l'extérieur du collège. Il pourrait y avoir des bourses d'études, des congés sabbatiques, etc.

On voit aussi comment, à partir d'une préoccupation, il devient possible d'élaborer un ensemble cohérent de politiques concernant le développement du personnel.

○ Synthèse de la démarche

L'étude du cas nous a montré qu'à partir d'une préoccupation, il est possible d'établir une politique en situant cette préoccupation au niveau d'un des éléments constituant une politique et par la suite, en élaborant les autres éléments. De plus, nous avons vu qu'en reprenant les éléments à partir du but, on peut définir d'autres visées et d'autres ressources-action afin d'obtenir un ensemble dynamique.

En conclusion, disons que la construction d'une politique part d'une préoccupation bien définie et demande d'y ajouter les autres éléments d'une politique. Ainsi, l'ensemble décrira bien la chaîne entière des informations nécessaires: but, visée opérationnelle, ressource-action et conditions.

○ ORGANISATION DES POLITIQUES

Se rappelant que l'outil dynamique de gestion s'adresse à tout le personnel, il ne s'agit pas seulement d'élaborer des politiques mais aussi de les communiquer. En d'autres mots, l'étape suivante consiste à organiser les écrits de gestion pour les rendre communicables.

○ Besoins des utilisateurs

À moins de vouloir faire des documents d'archives, l'organisation des écrits de gestion, qu'ils soient des politiques, des procédures ou autres, dépend principalement des besoins des utilisateurs.

Trois questions méritent d'être étudiées.

Qui utilise les écrits permanents de gestion?

À quel fin utilise-t-on ces écrits?

Comment doit-on organiser les écrits pour qu'ils soient utiles, utilisables et utilisés?

Pour répondre à ces questions, rappelons les objectifs de l'outil dynamique de gestion.

Nous avons vu que l'outil poursuit un triple objectif.

Assurer la cohérence interne d'un écrit de gestion et la cohérence entre les divers écrits. Cet objectif présuppose la création d'une banque centrale où seront consignés ces écrits.

Permettre au gestionnaire d'analyser le nombre d'écrits existants en rapport avec les besoins et la nature de l'institution. Cet objectif conduit à la création de données d'analyse permettant de détecter si les écrits existants sont complets.

Assurer la diffusion des écrits pour qu'ils soient utilisés par toutes les personnes et toutes les instances qui en ont besoin. Cet objectif conduit à la création d'un instrument de communication des écrits de gestion.

À partir des trois objectifs, nous voyons deux grandes classes d'utilisateurs de l'outil dynamique de gestion, les gestionnaires et les personnes gérées.

Ces deux classes d'utilisateurs ont des besoins fort différents.

D'une part, le gestionnaire voudra que l'outil dynamique de gestion lui permette de vérifier si les écrits sont cohérents et complets. Il voudra ainsi avoir, en un même lieu, l'ensemble des écrits du collège devant lui servir de référence dans ses opérations de planification, d'organisation

de direction et d'évaluation des domaines d'activité qui sont sous sa juridiction.

Pour les personnes gérées, l'outil dynamique de gestion devient un instrument d'intégration. En effet, par l'outil dynamique, chaque membre du personnel peut voir comment ses activités s'intègrent aux orientations de l'institution et aux activités des autres membres de la collectivité.

De plus, tous les utilisateurs de l'outil dynamique de gestion, devraient trouver rapidement dans les écrits existants, une réponse à leurs questions, souvent de détails, se rapportant aux problèmes de fonctionnement ou aux projets de développement.

Pour répondre à ces besoins, il faudrait donc que l'ensemble des politiques soit un recueil officiel des écrits de gestion et un guide pour le personnel.

Nous pouvons faire l'hypothèse de l'existence de deux documents: le cahier de gestion s'adressant aux gestionnaires et l'autre que nous appelons guide-ressources, destiné à tout le personnel de l'institution. Le tableau VI "Cahier de gestion et guide-ressources" présente les éléments à considérer dans la définition des documents.

□ TABLEAU VI

Cahier de gestion et guide-ressources

UTILISATEURS	BESOINS	DOCUMENT	CONTENU
Gestionnaires	Banque centrale des écrits de gestion Instrument d'analyse	Cahier de gestion	Tous les écrits de l'institution selon la version officielle
Personnes gérées	Instrument d'intégration	Guide-ressources	Ecrits s'adressant à une personne ou à un groupe selon la version de communication
Tout le personnel	Instrument de référence	Cahier de gestion et guide-ressources	Version officielle et de communication

Au point de départ, retenons toujours l'hypothèse de deux recueils: le cahier de gestion pour le gestionnaire et le guide-ressources pour le personnel de l'institution.

○ Caractéristiques des recueils

Déjà par les besoins des gestionnaires nous avons fait ressortir certaines caractéristiques du cahier de gestion. Ce cahier doit être exhaustif, en ce sens qu'il comprend toutes les politiques de

l'institution. Il doit être un instrument d'analyse structuré de telle façon qu'il soit possible par exemple, d'identifier des absences de politiques dans l'un ou l'autre des secteurs d'activités.

Pour le guide-ressources, les caractéristiques ne sont pas nécessairement les mêmes.

En premier lieu, le contenu du guide-ressources peut être plus distributif qu'exhaustif. Le contenu doit répondre aux besoins de l'utilisateur en l'occurrence les personnes gérées. Ces personnes gérées se regroupent de diverses façons et n'ont pas les mêmes besoins d'information. Par exemple, le personnel enseignant, les professionnels non-enseignants et les employés de soutien d'un collège peuvent en commun avoir un besoin de politiques de base mais aussi de politiques sectorielles dépandantes d'un groupe d'appartenance. Une politique de développement pédagogique ne répond pas aux besoins des employés de l'entretien des immeubles.

Dans une telle perspective, la première caractéristique du guide-ressources consiste en son adaptation aux besoins spécifiques d'une catégorie de personnel identifiée par l'appartenance de l'individu à un type d'activités ou à un service affecté par une politique. Cette caractéristique sera étudiée plus longuement un peu plus loin.

En deuxième lieu, nous avons déjà fait remarquer que le guide-ressources est un instrument de

communication. Dans ce sens, il doit posséder les caractéristiques favorisant cet objectif.

Les caractéristiques des besoins des utilisateurs font en sorte qu'il y a deux types de recueils. Cependant, il serait souhaitable pour des motifs de simplicité, d'économie et même pour faciliter l'utilisation, que ces deux recueils n'en forment qu'un. En effet, il serait plus simple et économique si toutes les caractéristiques se retrouvaient dans un même recueil. De plus, n'avoir qu'une version d'une politique évite les conflits qu'il pourrait y avoir à l'interprétation des deux versions.

Dans la perspective d'un seul recueil, le cahier de gestion devient la somme des politiques inscrites dans les guides-ressources de chaque catégorie de personnel.

La seule situation qui motive l'existence de deux recueils serait celle où l'instance décisionnelle tiendrait à conserver une forme traditionnelle de présentation, à savoir "les attendus et les résolutions" et le langage technique des sciences juridiques et administratives. Ces langages ne rejoignent pas les techniques de communication de masse.

Ainsi, nous croyons plus utile de retenir l'hypothèse d'un seul recueil: le guide-ressources.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons le guide-ressources et sa structuration.

O Le guide-ressources

Le guide-ressources n'est pas simplement l'agglomérat des politiques d'une institution, il est un moyen de communication. Jusqu'à ce moment nous avons parlé des utilisateurs comme deux ensembles homogènes, à savoir les gestionnaires et les personnes gérées. Chaque type d'utilisateurs possède des caractéristiques propres selon son groupe d'appartenance et son rôle par rapport à la politique.

C'est du côté des personnes gérées qu'il existe le moins d'homogénéité. Si on considère les appartenances des individus, le personnel se divise par secteurs d'activités, par exemple le personnel enseignant, les professionnels non-enseignants, le personnel de soutien, les cadres. À l'intérieur de ces grandes catégories, le personnel enseignant se répartit en disciplines et programmes, le personnel administratif en services.

Si on considère les rôles des individus en rapport avec la politique, il y a des personnes qui dispensent des ressources et d'autres qui utilisent ces ressources. Dans un collège, chaque individu est à la fois utilisateur de services et dispensateur d'autres services.

Cette étude des caractéristiques des utilisateurs fournit des indices de ce que devrait être l'organisation du guide-ressources.

Premièrement, chaque individu doit posséder dans son guide-ressources toutes les politiques qui gèrent ses activités tenant compte de ses appartenances: par exemple, toutes les politiques reliées

à ses appartenances comme employé du collège, comme professeur, comme professeur de physique.

Deuxièmement, chaque individu doit posséder aussi toutes les politiques qui gèrent les services dont il est utilisateur, par exemple la politique de réprographie.

Troisièmement, chaque individu doit posséder toutes les politiques pour lesquelles il est dispensateur de ressources.

Cette description de besoins identifie les politiques à être communiquées à une personne. Mais que signifient toutes ces remarques dans la structure d'un recueil?

Le premier aspect à considérer est que le guide-ressources est un outil personnalisé. Chaque membre de la communauté retrouve dans son guide toutes les politiques nécessaires et utiles dans le cadre de ses activités professionnelles: les politiques qui orientent ses activités et lui fournissent des ressources, et les politiques dont il est dispensateur de ressources. Ainsi, chaque individu, théoriquement du moins, pourrait avoir entre les mains, un guide personnel différent de ceux de tous les autres employés de l'institution. Le guide serait vraiment différent à deux conditions: qu'il existe suffisamment de politiques pour que chaque activité et chaque tâche du personnel soit gérée différentiellement et que les ressources administratives soient suffisantes pour identifier les besoins de chaque individu et pour assurer la distribution des politiques correspondantes à ces besoins. Sur le

plan pratique, une telle situation n'existe pas.

L'objectif de personnaliser le guide-ressources demeure même s'il ne comprend pas l'émission d'un guide différent pour chaque individu. Il demeure personnalisé parce qu'il répond aux besoins qui sont partagés avec des confrères et parce que chacun possède son propre exemplaire.

Ainsi, sur le plan pratique, les individus ayant des besoins similaires sont regroupés pour permettre de leur fournir un guide commun. Cette situation poussée à l'extrême pourrait faire qu'un collège fasse un guide-ressources unique distribué à tous les membres du personnel. Le risque serait, outre le coût, que beaucoup d'employés voient les politiques pertinentes à leurs activités, tout simplement noyées avec des documents qui leur sont inutiles.

Les critères de regroupement sont reliés aux besoins suscités par les activités professionnelles. Ces besoins sont similaires parce que les individus font le même type d'activités comme l'enseignement ou encore qu'ils font des activités différentes à l'intérieur d'un même exercice comme le service de la bibliothèque.

En définitive, le guide-ressources personnalisé de chaque individu comprend toutes les politiques guidant ses activités professionnelles et cela en commun avec ses confrères qui assument la même fonction et aussi toutes les politiques orientant les activités du service auquel il appartient et cela en commun avec les différents types de personnel oeuvrant dans ce service.

□ Exemple 6

Le bibliothécaire de cegep, comme professionnel de consultation pédagogique ou professionnel non-enseignant, recevra les politiques reliées aux activités de consultant ou de professionnel non-enseignant qui sont distribuées à tous les consultants. Il recevra, en outre, les politiques propres au service de la bibliothèque et cela en commun avec les autres employés de la bibliothèque qui assument des fonctions différentes.

○ La structure du guide-ressources

Ayant déterminé la somme des politiques d'un guide-ressources, voyons l'organisation interne de ce guide. Jeter en vrac trente ou cinquante politiques dans un cahier ne répondrait pas aux objectifs de communication et d'analyse défendus dans ce projet. Nous avons posé dans les pages précédentes le rationnel de certaines modalités d'organisation.

En effet, chaque membre du personnel reçoit des politiques lui fournissant une orientation et des ressources pour ses activités, et d'autres politiques identifiant les ressources qu'il dispense aux autres. Il va de soi que le premier principe d'organisation respectera cette double situation. Nous devrions donc retrouver dans le guide-ressources, au point de départ, deux grandes parties:

. les politiques dans la situation utilisateur (politiques reliées à la fonction);

. les politiques dans la situation de dispensateur (politiques reliées au service).

À l'intérieur de l'une ou l'autre de ces deux parties, à moins que le nombre de politiques soit très réduit, il est nécessaire d'assurer un classement en accord avec les objectifs de l'outil dynamique de gestion, à savoir, répondre à certains besoins d'analyse du gestionnaire, aux besoins d'intégration du personnel et aux besoins d'information de tous.

Une première base de regroupement des politiques se fonde sur la nature de la ressource visée par la politique.

Sur cette base, on a trois grandes catégories de politiques relatives aux . ressources humaines
. ressources techniques
. ressources synergiques.

Les ressources humaines sont celles qui proviennent de l'apport physique ou intellectuel d'une personne ou d'un groupe de personnes. La ressource humaine peut être reliée à l'activité de "production" d'une personne selon son rôle dans l'institution. Elle peut aussi être reliée à la compétence de cette personne.

On pourrait ainsi subdiviser les ressources humaines en ressources d'activités et en ressources-conseil.

Les ressources techniques sont constituées de tous les apports matériels (espaces, objets) et financiers à la réalisation d'une activité.

On pourrait ainsi subdiviser les ressources techniques en ressources matérielles et en ressources financières.

Les ressources synergiques, pour leur part, sont tous les apports constitués d'un ensemble organisé de ressources et de données qui concourent à la réalisation d'une visée. Elles sont un ensemble coordonné d'idées, de concepts, de personnes, de ressources.

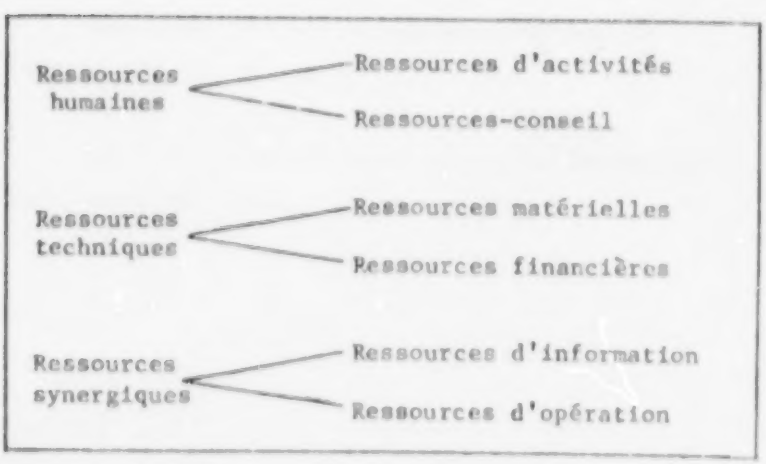
On pourrait les subdiviser en ressources d'information et en ressources d'opération, selon l'utilisation de la ressource, quoique la distinction entre ces deux subdivisions pose quelques difficultés.

Un organigramme, un programme d'activités, une politique d'information sont autant d'exemples de ressources synergiques.

Ainsi, compte tenu du nombre de politiques à regrouper, on pourrait choisir trois, six divisions ou plus. Le tableau qui suit résume ces données.

□ TABLEAU VII

Structure de regroupement selon la nature de la ressource



Cette base de regroupement des politiques donne une structure parfaitement en cohérence avec la nature même des politiques. Elle est facile de compréhension et, théoriquement, facile d'accès. Elle est, de plus, indépendante des structures administratives de l'institution.

Par contre, le regroupement des politiques sur cette base comporte l'inconvénient d'être très différencié des structures administratives.

L'utilisateur qui recherche dans une politique l'accès à une ressource, tente généralement d'imaginer qui dans la structure (personne ou service administratif) lui fournira cette ressource. Le "réflexe normal" est d'aller chercher la ressource parmi les services rendus par cette personne ou ce service administratif.

Le regroupement basé sur la nature de la ressource n'est pas de nature à simplifier la tâche de l'utilisateur qui se sent plus à l'aise avec les structures administratives.

Une seconde base de regroupement est la fonction de la politique.

On peut obtenir, selon le schéma donné plus haut, sept secteurs.

☐ TABLEAU VIII

Secteurs de politiques

Secteurs de politiques	Exemples de politiques
. Politiques de gestion de clientèle	Recrutement, sélection, administration, admission.
. Politiques d'enseignement	Programmes, enseignement
. Politiques de certification et d'orientation	Certification..., relance, placement, ...
. Politiques de coordination	Gestion, information, relations extérieures
. Politiques de personnel	Embauche, perfectionnement, ...
. Politiques matérielles	Locaux, achats, ...
. Politiques financières	Budget, frais de voyage, ...

Si la quantité de politiques ne justifie pas sept secteurs, on peut les regrouper sous trois titres.

☐ TABLEAU IX

Regroupement réduit de politiques

. Politiques d'enseignement (incluant la gestion de la clientèle et la certification).
. Politiques de coordination.
. Politiques d'acquisition et de gestion des ressources.

Cette base de regroupement est indépendante des structures administratives telles que nous les connaissons, tout en s'y rapprochant.

Il va sans dire que d'autres bases de regroupement sont possibles.

☐ Exemple 7

Le Collège de Rosemont a choisi de structurer son guide-ressources selon les secteurs suivants:

- ressources humaines
- ressources matérielles
- ressources financières
- ressources pédagogiques
- ressources para-pédagogiques
- ressources administratives

Notons que selon les titres de ces secteurs, il semble qu'on a là un regroupement basé sur la nature de la ressource; ce n'est pas exactement le cas. Au Collège de Rosemont, on attribuera au secteur des ressources humaines, par exemple, toutes les politiques et procédures se rattachant à la gestion des ressources humaines. Ainsi, ce mode de regroupement des politiques s'apparente grandement à la structure administrative.

Signalons une autre base de regroupement, à savoir les grandes catégories retenues dans le système documentaire de gestion de documents, mis au point par le Cegep du Vieux-Montréal:

☐ TABLEAU X

Classification de gestion de documents

Ressources administratives
Ressources matérielles
Ressources humaines
Ressources financières
Gestion de la clientèle
Ressources éducatives
Vie communautaire.

Rappelons, en terminant, que les principaux critères de choix des secteurs de regroupement sont:

- que le nombre de secteurs soit proportionné au nombre de politiques à regrouper;

- que la nature des secteurs permette à l'utilisateur de retrouver facilement la politique recherchée;

- que la nature des secteurs soit indépendante des modifications pouvant intervenir dans la structure administrative du collège.

○ Mise à jour

Outre la production du guide-ressources, sa mise à jour doit être considérée.

La mise à jour du guide-ressources dans l'esprit de l'outil dynamique de gestion ne peut être que l'adaptation des écrits en fonction des adaptations des activités de gestion à la réalité vécue. De fait, une gestion dynamique tente de s'ajuster aux transformations inévitables et aux phénomènes nouveaux qui surviennent dans le temps. La révision est, en définitive, un ajustement à la suite de la surveillance du vécu.

Le lien entre la gestion et le guide-ressources est établi par la politique des politiques (voir page 27). En effet, elle fournit les

éléments à partir desquels toute autre sous-politique autour du même sujet peut être construite. Ainsi, peut-on dire que la visée opérationnelle de la politique-mère devient le but de la sous-politique, la ressource-action de la politique mère devient la visée de la sous-politique pour laquelle il faut établir une ressource-action.

L'utilisation du guide-ressources est à la fois la ressource-action de la politique des politiques et la visée de la politique de révision.

La politique de révision sera complétée en y ajoutant sa ressource-action, à savoir, les activités de révision et en y adjoignant un ensemble de conditions.

Il peut y avoir d'abord des normes qui définissent les situations exigeant une révision du guide-ressources. Quand le gestionnaire ne retrouve pas dans le guide-ressources, les éléments pouvant orienter ses activités et celles de son personnel, il y aura lieu, soit de réviser une politique existante, soit d'en créer une nouvelle. Une autre norme pourrait être de faire disparaître les politiques non-utilisées.

Il peut y avoir aussi des procédures comme un calendrier de cueillette des problèmes d'utilisation du guide-ressources et la création d'un comité d'étude de ces problèmes. D'autres procédures peuvent traiter de la démarche à suivre de la cueillette du problème jusqu'à la diffusion de la mise à jour.

Enfin, il peut y avoir des critères de révision du guide-ressources comme accorder la priorité aux révisions qui affectent les activités du personnel géré. De même la priorité pourrait être mise sur les problèmes d'absence de politique avant ceux de la correction de politiques existantes.

□ TABLEAU XI

Exemple de politique de révision du guide-ressources

BUT	:	Assurer la gestion selon le style accepté.
VISÉE OPÉRATIONNELLE	:	L'institution favorise l'utilisation permanente du guide-ressources.
RESSOURCE-ACTION	:	Mise à jour du guide-ressources.
CONDITIONS		
a) Normes	:	Exemples - Absence d'éléments pour orienter les activités.
		- Absence d'utilité d'une politique.
b) Procédures	:	Exemples - Description des démarches de révision.
		- Calendrier de la cueillette de problèmes.
c) Critères	:	Exemples - Priorité aux activités du personnel géré.
		- Priorité aux politiques inexistantes.

○ LE GUIDE-RESSOURCES DU COLLÈGE DE ROSEMONT

Pour démontrer les aspects techniques d'éla-

boration d'un guide-ressources, nous présentons l'expérience réalisée au Collège de Rosemont. À l'occasion, nous noterons des aspects qui pourraient être modifiés.

Par la suite, nous illustrerons la démarche à suivre dans l'élaboration de l'ensemble des politiques d'un secteur par l'expérience faite du responsable du service des moyens didactiques.

- Cueillette des écrits

L'amorce de l'opération d'élaboration du guide-ressources du Collège de Rosemont découle d'une décision de "faire le ménage" et de communiquer le plus efficacement possible les écrits de gestion existants.

En effet, après plus de dix ans, au cours desquels des politiques, des procédures et des directives ont été écrites au hasard de besoins ou de volontés individuelles, le Collège a choisi de se doter d'un modèle uniforme d'organisation et de présentation de ses écrits permanents.

Ainsi, le projet consistait à élaborer un guide-ressources en se limitant aux écrits existants déjà approuvés officiellement et toujours en vigueur.

C'est dire que, dans cette phase du moins, il n'était pas question d'écrire de nouvelles politiques ou procédures. De plus, les écrits de régie interne des services administratifs ont été laissés de côté.

Une première collecte des écrits a été effectuée par le secrétaire général. Ce dernier a compilé les politiques, procédures, normes et directives émises par les diverses instances.

Chaque service a été invité à remettre ses écrits. L'ensemble a été compilé comme tel, puis traité de la façon suivante.

- Traitement des écrits

Pour chaque écrit, la provenance officielle a été identifiée. Dans la très grande majorité des cas, ils avaient été approuvés par le Conseil d'administration ou le Comité exécutif. Dans les autres cas, nous avions affaire à des directives provenant de directeurs de service.

Afin de vérifier l'exhaustivité des écrits compilés, nous avons ensuite passé en revue tous les sujets traités par le Conseil d'administration, le Comité exécutif et la Commission pédagogique depuis la fondation du Collège. Nous y avons relevé toutes les résolutions qui pouvaient faire l'objet de politiques ou de procédures.

Cette opération a conduit à dresser une première liste répondant à l'objectif que le Collège s'était fixé pour cette opération, à savoir, relever tous les écrits permanents de gestion approuvés par une instance décisionnelle et encore utilisés de fait.

Suite à la production de cette première liste,

le Collège a procédé au choix de la structure du guide-ressources.

Telle que déjà mentionnée précédemment, l'hypothèse retenue comporte six sections: ressources humaines, ressources matérielles, ressources financières, ressources pédagogiques, ressources para-pédagogiques et ressources administratives.

Les écrits de la liste ont alors été répartis dans ces six sections qui sont ainsi devenues autant de parties physiques de l'ensemble. Chacune de ces sections fut alors traitée indépendamment des autres.

Les écrits d'une section ont été analysés afin de procéder à des regroupements ou à des subdivisions. Le critère de regroupement ou de subdivision utilisé ici était de faire correspondre à une politique, et une seule, toutes les normes et procédures s'y appliquant.

□ Exemple 8

Nous avons incorporé à la politique d'embauche, le contenu d'une directive concernant l'engagement de conférenciers; nous avons de même regroupé sous une même politique dite d'accès aux locaux, toutes les normes et procédures relatives aux heures d'ouverture du Collège, à la réservation, au prêt et à la location des locaux.

Suite à ces réarrangements, nous avons rédigé une première version de chacune des politiques, se-

lon les principes déjà énoncés.

On notera que nous avons souvent dû identifier des visées opérationnelles parce qu'elles n'étaient qu'implicites dans les écrits dont on disposait.

De même, ayant décidé de relier explicitement chaque politique à un but institutionnel, la définition et la rédaction des buts ont été nécessaires.

Le contenu des politiques a alors reçu une approbation d'un comité ad hoc formé du directeur général, du secrétaire général et du responsable du projet.

La phase suivante a consisté à planifier le contenu et la forme de la version finale des écrits devant être communiqués.

De nombreuses décisions ont été prises.

Ainsi, aux fins d'assurer la mise à jour du cahier, on a choisi un système de codification qui permet de retirer ou d'ajouter des écrits sans devoir repaginer l'ensemble. Nous présenterons plus loin le système retenu.

De plus, le choix final des éléments de contenu a été effectué. Il a ainsi été décidé de retenir la séquence suivante: but, politique, normes et procédures.

Pour chaque politique, le but (institutionnel) auquel elle se rattache est indiqué. De plus, les normes et procédures d'application y sont greffées.

On notera ici que les expressions visée opérationnelle, ressource-action et conditions n'ont pas été retenues comme titres lors de la mise en page.

C'est dire que, quoique chaque politique soit rédigée selon la dualité ressource-action et visée opérationnelle, le texte final n'indique pas explicitement chacun.

Finalement, les renseignements techniques du tableau XII ont été retenus comme devant apparaître.

□ TABLEAU XII

Renseignements techniques

- Code de pagination
- Titre du dispensateur principal
- Identification des utilisateurs possibles.
- Instance décisionnelle
- Références [illegible] documents s'il y a lieu.

○ Code de pagination

Divers principes de classement des politiques peuvent être utilisés dans les recueils. Nous allons en énumérer quelques-uns ici et tenter d'en préciser les avantages et les inconvénients.

Le classement des politiques vise principalement à permettre et à faciliter la recherche d'une politique parmi l'ensemble des politiques regroupées dans un même recueil.

Ainsi, le principe de classement prend une importance de plus en plus grande à mesure qu'augmente le nombre de politiques.

On considèrera deux niveaux de classement, à savoir, les divisions internes d'un recueil de politiques (les chapitres en quelque sorte) et le code de page attribué à chaque politique.

Le CODE DE PAGE peut être défini sur la base d'un ordre alphabétique, d'un ordre chronologique, du hasard ou d'un mélange de ces bases.

L'ordre alphabétique est le plus répandu et le plus facile d'accès lorsqu'un considère une vaste clientèle. Les dictionnaires et les annuaires téléphoniques usuels nous y ont largement habitués.

Le principal problème associé à l'utilisation de l'ordre alphabétique pour classer les ensembles complexes que sont les écrits de gestion, réside dans la connaissance du mot-clé.

Prenons le cas où on désire repérer la politique qui traite de la sélection des candidats à un poste d'enseignement. Quel est le mot-clé? Est-ce sélection? Candidat? Professeur? Embauche? ...

L'utilisation efficace de l'ordre alphabétique devra se conformer à deux conditions, à savoir, s'appliquer à un nombre restreint de politiques et être accompagné d'un bon index.

C'est par la constitution de chapitres ou de divisions nettement délimités qu'on peut réduire le nombre d'écrits à être repérés par l'ordre alphabétique.

L'ordre chronologique, pour sa part, répond à des exigences fort différentes. Il est utile et habituel pour la conservation des procès-verbaux ou des compte-rendus des travaux de comités. Cependant, dans le cas des écrits de gestion, tels que nous les concevons ici, l'ordre chronologique ne constitue pas un choix judicieux. La personne qui est à la recherche d'une information veut savoir ce qui peut se faire et comment ça peut se faire et non depuis quand cet écrit est en vigueur.

Il est certes utile, à l'occasion, de connaître l'âge d'un écrit de gestion. Cette information devra être indiquée. Cela ne justifie cependant pas l'utilisation de l'ordre chronologique.

Pour sa part, le classement au hasard peut paraître absurde. Cependant, s'il s'avérait que chaque division d'un recueil ne comporte que quelques écrits, il pourrait être plus rentable d'insérer les écrits au hasard plutôt que d'investir dans l'élaboration et l'utilisation d'un système.

Nous ne recommandons évidemment pas ce "modèle"

de classement. Nous l'avons mentionné pour illustrer un principe général qui doit être appliqué dans l'ensemble du système. La mise en place et l'opération d'un système demande toujours un apport d'énergie de sorte qu'il y a toujours lieu d'évaluer s'il est réellement rentable à moyen ou à long terme, d'investir cette énergie plutôt que de laisser les choses "au hasard".

Le système de codification des écrits que nous proposons est un mélange des bases discutées ici. Il intègre des éléments alphanumériques, chronologiques et de hasard.

La codification principale est basée sur la politique. Les conditions d'application de la politique (normes et procédures), feront l'objet d'une pagination secondaire.

Les politiques sont codifiées selon le modèle suivant

X-YZ-00-99

où X, la première lettre identifie la division interne du recueil, à laquelle appartient la politique; YZ, les deux autres lettres sont les deux premières lettres de la ressource centrale de la politique et constituent le classement alphabétique à l'intérieur de chaque division.

☐ Exemple 9

PE identifie une politique d'embauche de personnel, MA une politique d'achat de marchandises, LO une politique d'utilisation des locaux et PL une politique d'élaboration de plan d'études.

00, les deux premiers chiffres consistent en un code décimal choisi au hasard dont le but est de départager les politiques dont la ressource commence par les mêmes lettres.

Ce code décimal servira, par exemple, à classer différemment des politiques d'embauche de personnel et de perfectionnement du personnel ou des politiques d'utilisation des locaux et de recherche de logements ou encore des politiques de présence aux cours, d'exemption de cours ou d'abandon de cours.

En pratique, ce code décimal ne sera pas complètement choisi au hasard, il suivra plus ou moins un ordre chronologique.

99, les deux derniers chiffres indiquent l'année de sanction de la politique. Ce code a un double but. D'une part, il permet de connaître "l'âge" de l'écrit. D'autre part, il rend possible la conservation des autres éléments de codification dans le cas d'une révision.

Ainsi, si la politique d'admission des étudiants portant le code X-ET-06-78 est modifiée en 1980, le nouveau code sera X-ET-06-80. Sans l'identification de l'année, le code décimal (06) aurait dû être modifié afin de s'assurer que deux textes différents ne possèdent le même code de pagination.

○ Mise en page

Lors du choix du modèle de mise en page, une attention toute particulière a été accordée à la

présentation visuelle afin de rendre le guide-ressources attrayant et afin d'en dégager visuellement les différentes parties.

Ainsi, nous avons choisi de faire de la première page une page "d'orientation" en y incluant le but et l'énoncé de politique (voir exemple 9).

Nous avons fait de la seconde page une page d'informations techniques indiquant le dispensateur principal, les utilisateurs possibles, les titres des pages de normes et procédures ainsi que les références. (Voir exemple 10)

Ensuite, viennent les pages de normes et procédures. L'exemple 11 montre la page principale.

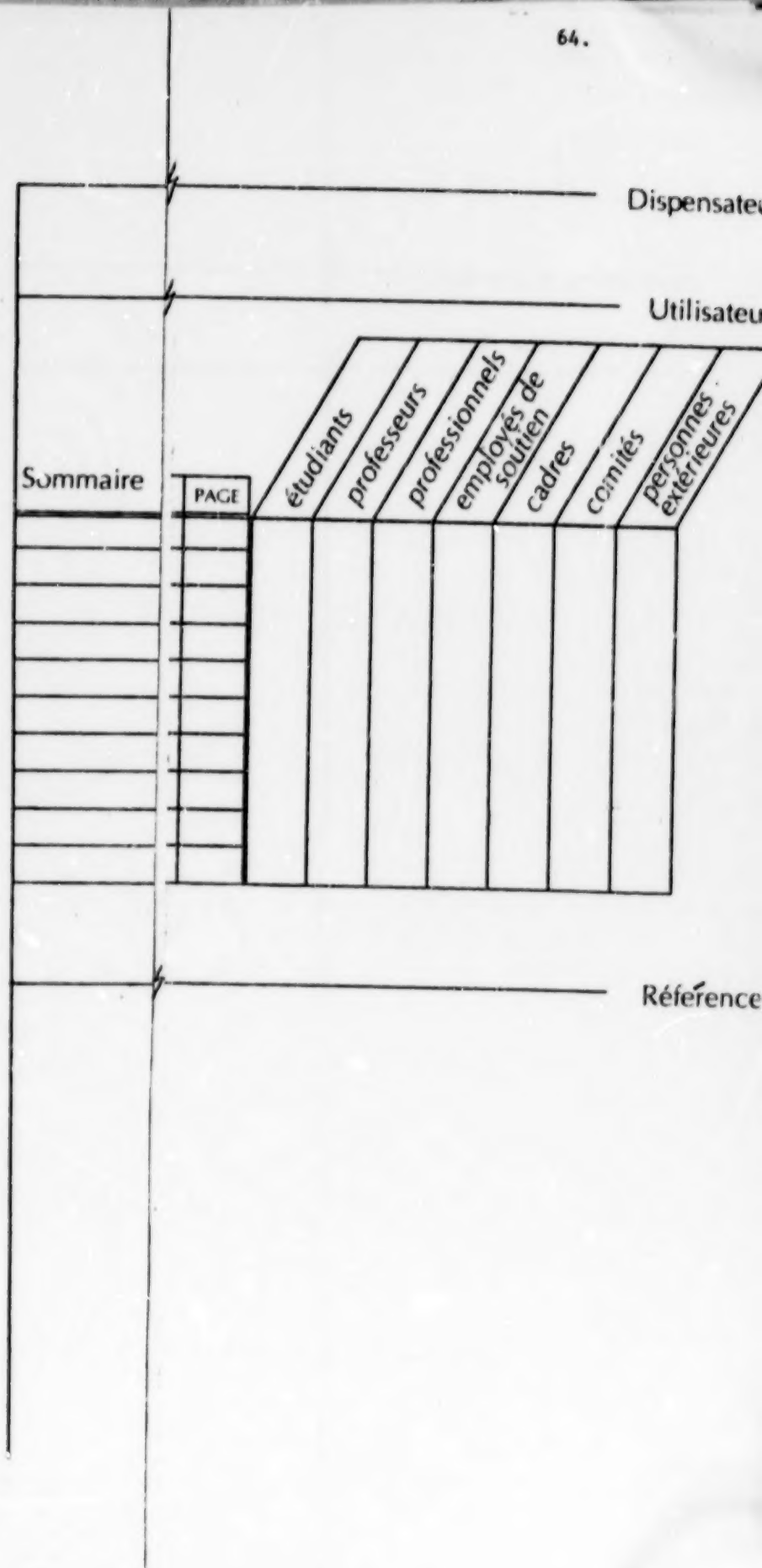
Dans ces trois exemples (9 à 11), on a remarqué qu'il y a des indices sémiologiques pour illustrer les titres apparaissant dans une politique, facilitant ainsi l'orientation du lecteur.

But

Politique

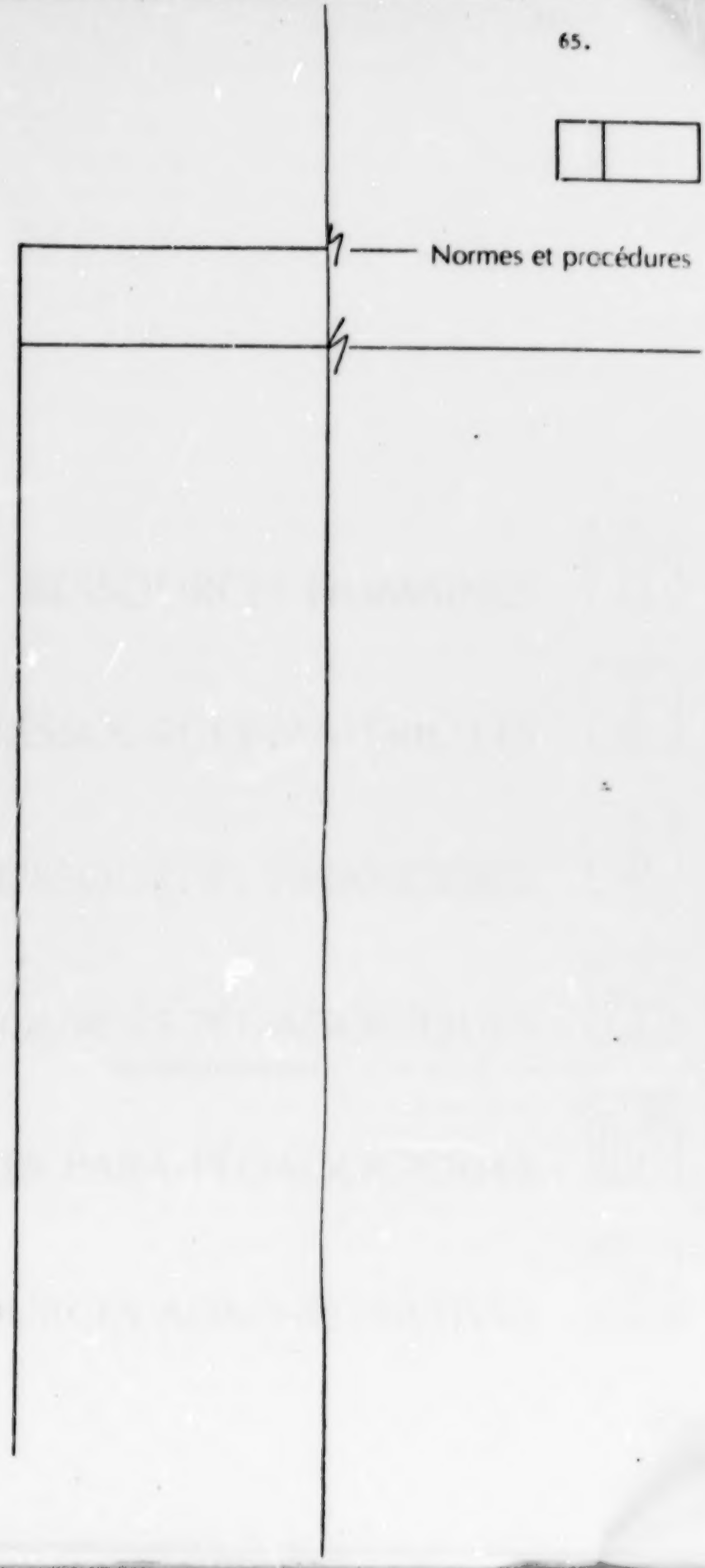
□ **Exemple 9**

Page d'orientation



☐ Exemple 10

Informations techniques



Exemple 11

Page de Normes et Procédures

RESSOURCES HUMAINES

☐ **Exemple 12**

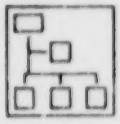
Indices sémiologiques

RESSOURCES MATÉRIELLES

RESSOURCES FINANCIÈRES

RESSOURCES PÉDAGOGIQUES
(enseignement)

RESSOURCES PARA-PÉDAGOGIQUES

RESSOURCES ADMINISTRATIVES 

Chacune des six sections s'est vue attribuer un symbole graphique. L'exemple 12 montre ces symboles. Dans l'exemple 9, le logo du Collège a été utilisé pour illustrer la partie but (institutionnel) de la page.

De plus, les symboles du tableau suivant ont été retenus.

TABLEAU XII

Symboles particuliers

	Référence à un document.
	Référence à un formulaire.
	Tourner la page pour la suite des normes et procédures.
	Fin d'une norme ou procédure.
	Pointeur de modification apportée lors de la mise à jour.

On a distingué les références à un formulaire et celles à un document. Ces dernières pourraient être une convention collective, une loi, ...

Notons ici que l'inscription d'une référence à un document non inclus dans le guide-ressources devrait être accompagnée de sa cote selon le système de gestion de documents en vigueur dans le collège. Ce détail permet, on le devine aisément, de faciliter les recherches du lecteur qui voudrait accéder au document original.

De même, une référence à un formulaire indique le code de ce formulaire.

Une parenthèse s'impose ici sur la question des formulaires en regard de leur codification et de leur présence ou non dans le guide-ressources.

Il nous semble pertinent de profiter de l'occasion de l'implantation du guide-ressources pour systématiser la codification des formulaires. Il a été décidé que chaque formulaire portera un code d'identification basé sur la politique de référence.

□ Exemple 13

Supposons que la politique d'embauche du personnel porte le code H-PE-01; les formulaires porteront alors les codes H-PE-11, H-PE-21, H-PE-31, ... H-PE-101, ...

Comme il est à peu près improbable que onze politiques portent le code H-PE-XX, l'utilisation de H-PE-11 pour identifier un premier formulaire ne peut prêter à confusion avec un code de politique.

Somme toute, les formulaires sont codifiés selon la politique à laquelle ils sont rattachés, en ajoutant 1, 2, 3 ou plus au chiffre des dizaines du code de cette politique.

Quant à la question de la présence des formulaires dans le guide-ressources, actuellement, la question n'est pas encore résolue au Collège de Rosemont. Plusieurs hypothèses peuvent être envisagées:

1.- insertion de tous les formulaires dans chacune des politiques;
2.- production d'un recueil de formulaires qui serait annexé au guide-ressources;

3.- insertion dans le guide-ressources des seuls formulaires les plus courants.

La première hypothèse n'est pas retenue car la présence de tous les formulaires alourdirait trop le guide-ressources.

Ce sont les deux autres hypothèses qui seront vraisemblablement retenues. Ainsi, chacun aura dans son guide-ressources un exemplaire des formulaires susceptibles de lui être le plus utile. L'ensemble apparaîtra dans un recueil de formulaires.

Les symboles et servent à délimiter clairement l'extension d'une norme ou d'une procédure.

Notons que nous avons visé dans tous les cas, à ce qu'une norme ou procédure donnée n'occupe qu'une seule page et, au maximum une feuille (recto-verso).

Finalement, le pointeur de modification nous apparait fort utile lors de mise à jour, pour indiquer au lecteur quel élément de la politique ou de ses conditions a été modifié. Cette technique évite au lecteur de faire l'analyse comparée des deux versions d'une politique pour en identifier l'élément qui a été changé.

L'utilisation de ces symboles s'effectue de la manière la plus stricte possible.

Rédaction

On a aussi établi des règles précises quant à la rédaction des titres de politiques, des buts, des politiques, des normes et des procédures.

Pour le titre de la politique, on utilise la ressource-action en s'obligeant à indiquer la ressource et l'action. Ainsi, on ne parlera pas d'une politique d'affichage ou d'une politique de personnel; on titra ces politiques selon utilisation des tableaux d'affichage et embauche du personnel ou perfectionnement du personnel, ou ...

Le tableau qui suit donne certains autres exemples de titres.

TABLEAU XIII

Exemples de titres de politiques

Embauche du personnel
Présence du personnnel
Production matérielle de documents
Accès aux locaux
Achat de marchandises
Remboursement des frais de déplacement, de séjour et de repas
Organisation matérielle de l'enseignement
Application du régime pédagogique
Sélection de volumes
Prêt d'appareil audio-visuel
Tenue d'activités commerciales
Gestion de documents
Délégation de pouvoir

Pour la rédaction des buts et des politiques, on a choisi de les rédiger sous forme d'un énoncé synthèse.

Dans le cas des buts, cet énoncé commence par un infinitif, tel disposer, maintenir, assurer, développer, ... comme en témoignent les trois exemples qui suivent.

□ Exemple 14

- Disposer des ressources matérielles nécessaires au maintien et au développement des activités du Collège.

- Assurer la présence du Collège aux instances où il doit être représenté et favoriser les échanges avec des individus ou des organismes.

- Assurer la réalisation des objectifs de formation de l'étudiant à l'intérieur d'un cadre adéquat.

Dans le cas des politiques, l'énoncé débute toujours par Le Collège ... et doit obligatoirement contenir une visée opérationnelle et une ressource-action, telles que définies plus haut.

Etant donné que l'énoncé de la politique est une phrase synthèse, il est essentiel d'en expliciter l'extension. C'est par la définition des principaux termes utilisés que le lecteur peut mesurer plus précisément la portée de la politique.

Voyons deux exemples.

□ Exemple 15:

Politique

Le Collège procède à l'embauche ordonnée du personnel répondant le mieux à ses besoins quantitatifs et qualitatifs.

Embauche:	recrutement, sélection, embauchage; englobe aussi l'accueil, la probation et la cessation d'emploi.
Ordonnée:	selon un processus déterminé et impartial qui permet d'éliminer au maximum les risques de favoritisme et qui respecte les conventions collectives et les politiques de gestion du personnel.
Personnel:	toute personne retenue par le Collège.

□ Exemple 16:

Politique

Le Collège veut assurer un stock d'équipement et de matériel adéquats par l'achat de marchandises au meilleur coût/avantage.

Achat:	sélection, commande et réception de marchandises.
Marchandises:	appareillage, outillage, articles de bureau, matériel spécialisé, ... sauf les volumes de la bibliothèque.
Coût/avantage:	
Coût:	prix de la marchandise, frais d'expédition et de manutention, taxes applicables.
Avantage:	qualité des produits, quantité disponible, délai de livraison, garantie offerte et service après vente.

Les conditions d'accès à une ressource-action portent le titre de "normes et procédures" dans le guide-ressources. Leur rédaction est faite de façon à présenter les renseignements le plus clairement possible.

Les principaux modes de rédaction sont le scénario et le tableau.

Dans le cas d'une procédure, la rédaction sous forme de scénario a été privilégiée. Ce mode de rédaction a l'avantage de faire ressortir nettement les intervenants et leurs rôles.

L'exemple qui suit donne une procédure de remboursement de frais de déplacement, de séjour et de repas. On notera qu'en plus du mode de rédaction sous forme de scénario, le style est direct avec des verbes d'action et des phrases courtes. À l'occasion, certaines normes sont indiquées, par exemple "l'avance n'excédant pas XX% des dépenses prévues ..."

□ Exemple 17:

Procédure

FRAIS DE DÉPLACEMENT, DE SÉJOUR ET DE REPAS (REMBOURSEMENT)	Page X	F FR-01-80

Autorisation

Utilisateur	s'assure l'approbation de son directeur de service.

Avance

Utilisateur	. estime les frais à encourir, l'avance n'excédant pas XX% des dépenses prévues; . complète la formule "Avance pour frais de voyage" ⟨1⟩ en trois copies; . remet la formule (3 copies) à son directeur de service.
Directeur de service	. signe la formule (3 copies), remet une copie à l'utilisateur et achemine les deux autres au service des finances.

Remboursement

Utilisateur	. complète la formule "Frais de voyage" ⟨2⟩ en trois copies, dans les dix jours qui suivent son retour; . annexe les pièces justificatives originales en les numérotant pour référence; . remet la formule (3 copies) à son directeur de service.
Directeur de service	. signe la formule (3 copies), remet une copie à l'utilisateur et achemine les deux autres au service des finances. Avant de signer: . s'assure de l'exactitude des renseignements fournis par l'utilisateur; . veille à ce qu'il ne manque aucune des pièces justificatives exigées et vérifie l'authenticité de ces pièces; . s'assure que les frais encourus sont conformes au programme de travail; . raye les dépenses inadmissibles et réduit toute réclamation exorbitante.

L'exemple 18 donne un cas où un ensemble de normes est présenté sans l'utilisation du tableau.

L'exemple 19, permettant la comparaison, présente les mêmes normes sous forme de tableau.

☐ Exemple 18:

Normes sans tableau

Admissibilité des frais de déplacement

Les frais de déplacement seront remboursés en tenant compte des considérations suivantes:

a) On doit utiliser les moyens de déplacement les plus économiques compte tenu des circonstances et des besoins.

b) Le déplacement par automobile sera remboursé à un taux uniforme de xxç du kilomètre. Ce tarif tient compte d'une surprime additionnelle qui pourrait être imposée à l'employé par son assureur s'il utilise occasionnellement son automobile à des fins de travail.

Rappelons que les assurances du Collège ne couvrent pas un employé qui utilise dans les limites de ses fonctions une automobile n'appartenant pas en tout ou en partie au Cegep.

c) Le déplacement en taxi lorsque justifié sera remboursé sur présentation de reçus.

d) Le stationnement et les frais de péage d'autoroute seront également remboursables sur présentation de pièces justificatives.

Frais de logement

Toute dépense de logement raisonnable dans les hôtels, motels ou pensions sera remboursée sur présentation de pièces justificatives.

Repas

Les repas seront remboursés selon un taux fixe de

déjeuner: x.xx pourboires inclus
dîner: x.xx pourboires inclus
souper: x.xx pourboires inclus

Interrurbains, télégrammes

Ces communications doivent concerner directement le but du voyage et seront remboursées; on devra les faire porter sur la note si possible.

Départ et arrivée

Le départ et l'arrivée de chaque déplacement entre xx heures et xx heures se calculent à partir du

siège social du Cegep.

En dehors des heures ci-haut mentionnées et aux jours non ouvrables, ce même calcul se fait à partir du domicile de l'employé.

Frais de représentation

Seuls les directeurs de service peuvent se faire rembourser des dépenses relatives à des rencontres avec des personnes dans le meilleur intérêt du Collège. Le nom des personnes rencontrées devra être dans la réclamation de "Frais de voyage".

☐ Exemple 19:

Normes en tableau

FRAIS DE DÉPLACEMENT, DE SÉJOUR ET DE REPAS (REMBOURSEMENT) Page Y | F | FR-01-80

FRAIS ADMISSIBLES

	Pièces justificatives	Remarques	
Automobile*	non	Taux uniforme: xx¢/km	Choisir le moyen le plus économique, selon les circonstances et les besoins.
Transports commerciaux	oui		
Stationnement et péages	oui		
Logement	oui	Dépenses de logement raisonnables dans un hôtel, motel ou pension.	
Repas		Per diem Déjeuner: X$ pourboires inclus Dîner : X$ pourboires inclus Souper : X$ pourboires inclus	
Interurbains télégrammes	préférables	Faire porter sur la note, si possible. Communication concernant le but direct du voyage.	
Représentation	oui en indiquant le nom des personnes rencontrées.	Seuls les directeurs de service peuvent se faire rembourser des frais de représentation.	

* Le tarif tient compte d'une surprime d'assurance pour l'utilisation occasionnelle de son automobile pour des fins de travail.
Nous ne sommes pas couverts par l'assurance du Collège lorsque nous utilisons, pour des fins de travail, une automobile n'appartenant pas en tout ou en partie au Collège.

Entre 9h et 17h, le départ et l'arrivée se calculent à partir du Collège. En dehors de ces heures et aux jours non-ouvrables, le calcul se fait à partir du domicile.

○ Reliure

Le choix du format de publication du guide-ressources a été dicté par le souci d'avoir un instrument

. de dimensions standards, donc plus disponible;
. facile à mettre à jour.

Le Collège a donc opté de publier le guide-ressources dans un cahier à anneaux de dimensions standards.

Il nous semble utile de décrire ici le choix effectué. Il s'agit d'un cahier à trois anneaux en D incliné. Ces anneaux sont fixés sur la page trois du cahier et non sur l'épine, pour faciliter la manipulation des feuilles.

Un cahier à trois anneaux de format standard a été choisi pour des raisons de facilité de préparation des feuilles. Il est certain qu'un cahier à quatre ou sept anneaux retient mieux les feuilles et est avantageux dans le cas d'une utilisation intensive. Cet avantage ne nous a cependant pas apparu supplanter celui de l'utilisation du standard à trois trous.

Le cahier choisi possède une pochette transparente sur l'épine permettant ainsi d'y inscrire une fiche d'identification de chaque utilisateur. Il possède, de plus, une pochette intérieure permettant à l'utilisateur d'y glisser quelques feuilles.

Il peut paraître surprenant de parler de

cahiers à anneaux dans un tel document. Il n'en reste pas moins que l'aspect physique du guide-ressources est important tant au point de vue présentation que facilité d'utilisation.

Il nous apparaît important que le guide-ressources soit bien présenté.

Pour cette raison, le traitement graphique de la couverture du cahier et la présentation de chaque page ont été soignés.

De même, les différentes sections du guide-ressources ont été identifiées par des séparateurs de couleurs, illustrés à l'aide des indices sémiologiques déjà présentés.

○ Contenu

Le guide-ressources du Collège de Rosemont contient, dans l'ordre:

- un agenda-calendrier scolaire;
- l'annuaire téléphonique interne;
- les informations générales sur la structure et le contenu du guide;
- les six secteurs de politiques où chaque secteur est subdivisé en deux parties: utilisateurs de ressources et dispensateurs de ressources;
- un index alphabétique;
- une section annexe.

Nous allons passer en revue chacune de ces sections pour en identifier la pertinence et le contenu.

L'agenda-calendrier scolaire est en réalité un agenda mensuel préparé pour l'année scolaire en cours. Il comporte douze pages, une par mois, sur lesquelles ont été indiquées les dates importantes généralement connues sous le vocable de calendrier scolaire: début et fin de sessions, congés, ...

L'agenda-calendrier scolaire, de même que l'annuaire téléphonique du Collège faisant l'objet de la section suivante, ils ont été inclus au cahier afin d'en faire un instrument d'utilisation courante. Il nous apparaît important de créer chez les utilisateurs, le réflexe de se référer au cahier; l'insertion de ces sections nous semble un des moyens d'y parvenir.

Notons ici que ce choix, fait au Collège de Rosemont, a semblé être bien accueilli par le corps professoral et le personnel professionnel et technique. Par contre, plusieurs secrétaires ont mentionné que cet arrangement n'est pas commode pour elles.

Cette réaction ne nous a pas surpris car le personnel de secrétariat utilise très souvent les données contenues dans ces sections; le guide-ressources est peut-être un peu lourd d'utilisation dans de tels cas.

La section suivante, informations générales, contient les renseignements permettant à l'utilisateur du guide-ressources de s'y retrouver.

Elle contient une page de présentation du

guide-ressources. Elle en décrit la structure, explique la codification des politiques, des normes et des procédures et présente les symboles particuliers utilisés.

Finalement, elle contient la table des matières générale du guide-ressources.

Chacune des six sections de politiques est subdivisée, tel que déjà mentionné, en deux parties.

La partie utilisateurs de ressources comporte toutes les politiques écrites du Collège. Par contre, seules les normes et procédures utiles à l'employé en tant qu'utilisateur de la ressource impliquée, lui sont remises.

On a choisi, par souci de transparence, d'inclure dans tous les cahiers, la feuille de politique et d'informations techniques (pages 1 et 2 de chaque politique). Ainsi, chacun est au courant des orientations du Collège. De plus, l'utilisateur peut voir, par la page technique (page 2), quelles pages de normes et procédures sont incluses dans son propre guide-ressources et lesquelles n'y sont pas.

Chacun ne reçoit pas, par souci d'économie et d'efficacité, toutes les pages de normes et procédures. Seules celles qui peuvent possiblement lui être utiles lui sont remises.

Compte tenu du fait que certains renseignements utiles ne font pas l'objet de politiques ou

normes et procédures, on a inclus dans cette partie utilisateurs de ressources, un ensemble d'informations données en vrac. Ces pages de renseignements sont codées AA-01, AA-02, ... Cette pagination permet de les inclure systématiquement au début de chacune des six sections centrales du cahier.

Ainsi, chacune des six sections de politiques contient, dans sa partie utilisateurs de ressources:

- une table des matières de section;
- une ou plusieurs pages d'informations données en vrac;
- les politiques de la section ainsi que les normes et procédures pertinentes.

La partie dispensateurs de ressources de chacune des six sections centrales a été prévue pour insérer les politiques ainsi que les normes et procédures qu'une personne applique en tant que dispensatrice de services ou de ressources. Cette partie est donc devenue, du moins pour l'instant, une partie ouverte où chacun, individu, département ou service, peut y inclure les documents de son choix.

Il va sans dire que les tables des matières et l'index publiés par le Collège ne couvriront pas les documents insérés dans ces six parties du guide-ressources.

L'avant dernière section du guide-ressources du Collège de Rosemont est constituée d'un index

alphabétique.

Cet index comprend les mots-clés qui permettront aux utilisateurs du cahier, de retrouver directement les pages de politiques, normes ou procédures relatives à leurs besoins, à leurs questions.

Finalement, la section annexe permet d'insérer dans le cahier, des documents jugés importants qui n'ont pas trouvé leur place ailleurs.

On pourra, par exemple, inclure la Loi des Collèges en annexe.

- Personnalisation

Nous avons mentionné à plusieurs reprises l'aspect personnalisation du guide-ressources. Il nous apparaît utile à ce stade, de relever les éléments relatifs à cet aspect.

D'une part, le guide-ressources est distribué à chaque employé de l'institution.

Chaque membre du Conseil d'administration en a reçu une copie. Il en fut de même pour chacune des constituantes du Collège.

Il est essentiel que chaque employé ait accès aux informations qui lui sont utiles ou nécessaires dans l'exercice de ses fonctions ou du fait qu'il est partie de l'institution.

Il nous semble que d'avoir un cahier par service ou par département, même s'il est localisé de façon centrale, n'incite pas l'individu à le consulter et à s'en servir fréquemment. Nous croyons plutôt que si chacun a son propre cahier et si ce cahier contient des renseignements auxquels l'utilisateur doit se référer (exemple, l'annuaire téléphonique), ce dernier acquerra peut-être l'habitude de prendre cet instrument en main.

D'autre part, le guide-ressources du Collège de Rosemont est personnalisé du fait qu'il ne fournit à un individu que les normes et procédures dont il peut avoir besoin. Le contenu est donc adapté aux besoins de l'individu. Ce dernier peut d'ailleurs compléter son cahier personnel en utilisant les parties ouvertes (dispensateurs de ressources) de chacune des six sections centrales.

Comme touche finale, le cahier est personnalisé du fait qu'il est explicitement identifié au nom de chaque employé du Collège.

En effet, la pochette transparente de l'épine du cahier contient une fiche indiquant le service, le nom et le titre de la personne à qui est remis le cahier.

Cette insistance sur le fait que le guide-ressources soit autre chose qu'un recueil anonyme de règles et de lois, a aussi conditionné le mode de distribution utilisé.

Ainsi, des sessions de remise ont été organisées.

Pour le personnel administratif, des groupes d'environ quinze personnes ont été rencontrées. Dans le cas des professeurs, ceux-ci ont été convoqués par groupes de trente environ.

Le schéma suivant a été suivi pour chaque rencontre:

- remise des cahiers;
- présentation de l'objectif du cahier et de l'esprit qui a présidé à l'élaboration de cet instrument;
- explication de la structure, de la pagination et du mode d'emploi;
- revue rapide des éléments de contenu du guide-ressources;
- réponse aux questions et réception des commentaires spontanés et invitation à réagir (maintenant ou après utilisation) à l'utilité de l'instrument.

○ **Fiche de transmission**

Lors d'addition ou de modification au guide-ressources, chaque personne impliquée recevra les pages de politiques, de normes et de procédures qui lui sont nécessaires en tant que dispensateur ou utilisateur de ressources.

Les feuilles ainsi transmises seront accompagnées d'une fiche de transmission indiquant où insérer ces feuilles dans le guide-ressources et quelles feuilles doivent être retirées s'il y a lieu.

La fiche de transmission peut, si on le

désire, servir de fiche de contrôle. Dans ce cas, on demandera au destinataire de signer cette fiche et de la retourner à l'expéditeur avec les feuilles désuètes qui ont été retirées du guide-ressources.

Le tableau qui suit donne les renseignements qui devraient apparaître sur la fiche de transmission.

□ TABLEAU XIV

Fiche de transmission

. Identification du guide-ressources.
. Nom et bureau de l'expéditeur.
. Date
. Numéro de la mise à jour.
. Identification des pages à insérer dans le guide-ressources.
. Identification des pages à retirer du guide-ressources, s'il y a lieu.
<u>Si on contrôle la mise à jour</u>:
. Espace pour signature du destinataire et date.
. Indication à l'effet de retourner la fiche signée et les pages désuètes, à l'expéditeur.

L'exemple du Collège de Rosemont décrit les étapes d'élaboration d'un guide-ressources, de la décision initiale à la distribution aux utilisateurs.

GUIDE-RESSOURCES D'UN SERVICE

Nous possédons un deuxième exemple d'utilisation de l'outil dynamique de gestion dans la construction d'un guide-ressources. Il s'agit d'un guide-ressources produit à l'intérieur d'un service du cegep, le service des moyens didactiques.

Il nous semble intéressant de décrire la démarche poursuivie dans la construction de ce guide parce qu'elle illustre dans une situation concrète une réalisation faite avec l'outil dynamique de gestion par une personne oeuvrant à l'extérieur de l'équipe de recherche.

Contexte

Il faut situer le début de la production du guide-ressources du service des moyens didactiques au début du mandat de son directeur actuel. Il prenait en charge les services de la bibliothèque et ceux de l'audio-visuel, tout en étant responsable de la recherche et de l'expérimentation dans le Collège.

Globalement, il était confronté à une réalité qui lui apparaissait sous quatre aspects:

a) le mandat de son directeur de diriger le service;

b) les attentes du personnel de ce service concernant une cohérence dans les orientations du service et la présence d'un administrateur;

c) le besoin de connaître le service, ses activités et son potentiel d'activités;

d) le désir de relier les activités du service le plus intimement possible avec celles de l'enseignement.

O Démarche

Devant cette réalité, le responsable du service des moyens didactiques entreprit une démarche en quatre étapes, en vue de se donner un instrument de gestion capable de soutenir son action, en respectant les divers aspects de la réalité exposés plus haut.

Première étape: Analyse de la situation factuelle.

Il s'avérait nécessaire de faire le relevé de ce qui se passait à l'intérieur du service et des relations avec les utilisateurs. Ce fut donc l'analyse des tâches et des activités du personnel, des interdépendances des activités, des services demandés et de ceux rendus à la clientèle.

En fait, de cette façon, on établissait l'inventaire des réalisations et des besoins pouvant servir de base à l'élaboration de politiques propres au service des moyens didactiques dans une perspective de maintien du même fonctionnement.

Deuxième étape: Constitution du plan

Ayant pris connaissance de l'outil dynamique de gestion, le responsable du service des moyens didactiques entreprit d'identifier les objectifs des services à divers niveaux et, par la suite,

de définir les rôles de chaque secteur du service.

Troisième étape: Synthèse des objectifs.

À ce moment, par la synthèse des objectifs, il fut possible de structurer en catégorie logique de services à offrir comme, par exemple, la documentation écrite, la production de la documentation écrite, etc. Conséquemment, il devenait possible de développer des guides d'utilisation des services pour les divers intervenants: professeurs, étudiants et dispensateurs de services.

Dans un autre langage, dans cette étape, il s'agissait de constituer les divers éléments des politiques du service des moyens didactiques.

L'identification des éléments de la politique (visée opérationnelle, ressource-action) a conduit à explorer l'ensemble du champ d'activités couvert par le service.

Un des problèmes de la constitution des éléments consiste souvent à identifier la visée d'une ressource-action existante. Cependant, une fois résolu, il fut possible de déterminer d'autres ressources-action pouvant concourir à l'atteinte de la visée opérationnelle.

Quatrième étape: Construction du guide-ressources.

Dans cette étape, le responsable du service entreprit de compléter le contenu de chaque politi-

que, par exemple, en élaborant les conditions d'accès à la ressource-action, cela à partir des procédures existantes et en produisant les politiques manquantes.

Par la suite, il procéda à la rédaction des politiques pour les produire sous une présentation standard.

Maintenant que le cahier de politiques est constitué, le directeur du service des moyens didactiques aspire à réaliser à court terme deux objectifs, à savoir, obtenir la sanction des autorités compétentes sur les politiques proposées pour que leur application devienne le mandat de la direction du service, obtenir la collaboration de tous les membres de son personnel pour que l'application de ces politiques se passe avec efficacité.

- Retombées

Le directeur du service des moyens didactiques estime que ce guide-ressources peut être considéré comme un instrument de base à sa gestion. En effet, on peut y retrouver tout ce qui est nécessaire à la planification, à l'organisation et à l'évaluation des activités de son personnel.

Le guide-ressources peut être considéré aussi comme l'instrument de base à la budgétisation des divers secteurs de son service.

Le guide-ressources a déjà permis d'identifier la présence de plusieurs juridictions sur une même ressource, impliquant ainsi la collaboration entre

les juridictions pour établir une politique plus globale.

Enfin, le guide-ressources permet d'évaluer les orientations à donner dans le développement du service pour répondre aux objectifs choisis.

CONCLUSION

En guise de conclusion, il peut être intéressant de présenter une politique des politiques dans l'esprit qui a fait naître le projet d'outil dynamique de gestion. Dans cet esprit, une politique des politiques est une politique d'utilisation d'un guide-ressources. Déjà l'importance d'élaborer une politique des politiques a été établie plus haut. Nous voulons ici donner un modèle qui en fait ressortir à la fois l'aspect concret et le dynamisme.

Politique d'utilisation du guide-ressources

BUT: FAIRE UN PROJET COLLECTIF DU MANDAT D'ASSURER L'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL.

En définissant un tel but, nous retenons, d'une part, le mandat confié aux collèges par la loi les régissant. D'autre part, en parlant du projet collectif, nous considérons les membres du personnel comme étant "le Collège". Selon leurs fonctions, ils assument une part de responsabilité sur l'exécution du mandat. Les autres éléments de la politique devront s'inscrire dans cette double dimension: le mandat d'enseignement et la responsabilité de chaque membre du personnel.

VISÉE OPÉRATIONNELLE: LE COLLÈGE SE DONNE UN STYLE DE GESTION CARACTÉRISÉ PAR LA TRANSPARENCE ET LA COMMUNICATION.

Nous avons dans cette visée une donnée d'in-

tention qui indique la façon dont le mandat deviendra un projet collectif. En effet, deux des éléments majeurs qui assurent que les gestionnaires et les personnes gérées puissent ensemble réaliser un projet collectif sont, à notre avis, la transparence et la communication. Il va de soi qu'entre deux partenaires qui oeuvrent à la réalisation d'un mandat, il doit y avoir une ouverture telle que les intentions et les décisions apparaissent au grand jour. Plus que cela, le bon fonctionnement exige l'existence d'instruments pour véhiculer ces intentions et ces décisions. Il appartient aux gestionnaires, de par leurs rôles et fonctions, d'assurer la transparence et les mécanismes de communication.

RESSOURCE-ACTION: UTILISATION D'UN GUIDE-RESSOURCES.

Cette ressource-action identifie essentiellement une action privilégiée pour atteindre la visée. En l'occurrence, il s'agit de la mise en place d'un outil de communication contenant les écrits permanents de gestion et s'adressant à chaque membre de l'institution.

Concrètement, ce guide-ressources est l'ensemble organisé des politiques d'une institution, possédant les qualités de communication. Ainsi, l'action d'utiliser suppose l'élaboration, la diffusion puis le maintien du guide-ressources. Les conditions d'accès à la ressource-action viendront spécifier ces différents aspects de l'utilisation.

○ Conditions

• Normes

Les normes sont les conditions strictes d'ac-

cès à la ressource-action.

Quelles sont les conditions nécessaires à l'utilisation du guide-ressources? Pour respecter les qualités attendues, quatre éléments essentiels doivent être retenus: l'établissement des responsabilités, les choix de contenus des politiques, la détermination d'une forme de présentation et le choix des modes de communication de ces politiques.

Le tableau XV des normes de la politique d'utilisation du guide-ressources illustre les différents aspects de ces quatre éléments.

Soulignons que les normes de contenus, de forme et de communication ont été largement discutées dans ce document. Quant aux normes relatives aux responsabilités, il va de soi qu'elles doivent aussi être clairement établies.

Nous avons indiqué au tableau XV que les responsabilités sont partagées selon la nature de la décision à prendre ou de l'action à poser.

Ainsi, l'approbation d'une politique est effectuée par une instance décisionnelle comme le Conseil d'administration ou le Comité exécutif, par exemple. Les décisions relatives aux normes et critères d'application jouent un rôle important dans la délimitation de la portée de la politique et doivent aussi être prises par une instance décisionnelle de haut niveau. Il ne nous semble cependant pas essentiel que l'instance qui adopte la politique

soit celle qui adopte les normes et critères. On peut fort bien décider que les politiques sont adoptées au Conseil d'administration et les normes et critères au Comité exécutif, par exemple.

Les procédures sont de niveau opérationnel et, en conséquence, devraient être traitées à ce niveau. Elles devraient, à notre avis, être décidées par le directeur de service concerné ou, si plusieurs services sont impliqués, par l'instance de coordination de plus bas niveau possible, le directeur général ou le comité de régie, par exemple. Il nous apparaît que faire approuver des procédures par une instance décisionnelle de haut niveau, risque d'enlever l'élément de souplesse indispensable dans la gestion des opérations.

Finalement, la gestion opérationnelle du guide-ressources doit nécessairement être confiée à une personne désignée comme telle. Ce n'est qu'à cette condition que celui-ci pourra conserver ses qualités de cohérence. Soulignons ici, qu'une fois le système établi, cette personne peut fort bien être un(e) technicien(ne).

□ TABLEAU XV

Normes de la politique d'utilisation du guide-ressources

	Responsabilité
Politiques	Une instance décisionnelle
Normes et critères	Une instance décisionnelle
Procédures	L'instance opérationnelle
Gestion du guide-ressources	Personne désignée responsable du guide-ressources.
	Contenu
Informations de base	But Visée opérationnelle Ressource-action Conditions
Informations supplémentaires	Code de pagination Instance décisionnelle Dispensateurs Utilisateurs Références Dates
	Forme
Rédaction	Titre: substantif d'action et ressource But: énoncé commençant par un verbe d'action Visée opérationnelle: énoncé commençant par "le collège"

	Forme
Rédaction (suite)	Ressource-action: désignation de la ressource et de l'action Procédure: scénario Normes et critères: tableau si possible.
Organisation	Format: feuilles et cahier ad hoc Regroupements: - dispensateur-utilisateur - classification choisie.
Communication	
Personnalisation	. Choix des politiques pour chaque type de personnel. . Identification de chaque guide
Contacts	. Rencontre avec les utilisateurs par groupe . Fiche de transmission à chaque modification

- Critères

Dans les modalités d'accès à la ressource-action, nous proposions l'établissement de certaines priorités. Comme le guide-ressources devrait être l'outil le plus exhaustif possible pour guider les décisions et les activités de tous les membres du personnel, il va de soi que l'élaboration et la diffusion des politiques de base sont primordiales. D'ailleurs, parlant des politiques de base au début de ce document, nous indiquions que toutes les autres politiques devraient s'y rattacher.

En corollaire à ce principe identifiant un premier critère, nous pouvons aussi proposer que la priorité soit accordée aux politiques les plus reliées au mandat de l'institution, une fois les politiques de base établies. Ce deuxième critère permet de s'attaquer aux activités les plus fondamentales d'une institution et d'éviter la tendance facile de commencer avec des problèmes sérieux à un moment, mais accessoires dans l'ensemble.

□ TABLEAU XVI

Critères de la politique d'utilisation du guide-ressources

	Critère
Priorité 1	Politique de base
Priorité 2	Politiques les plus reliées au mandat.

- Procédures

Compte tenu des activités à réaliser et des décisions à prendre, nous présentons au tableau XVII,

un exemple de procédures pouvant être utilisées pour la gestion du guide-ressources, une fois que celui-ci est implanté.

□ TABLEAU XVII

Procédures de la politique d'utilisation du guide-ressources

Lorsqu'il y a constat . d'absence de politique; . de politique inadéquate.	
Directeur de service	. rassemble les éléments susceptibles de constituer la politique et ses conditions;
	. identifie parmi ces éléments et complète le but, la visée opérationnelle, la ressource-action, les normes et les critères;
	. rédige un projet de politique;
	. consulte les utilisateurs, s'il y a lieu;
	. consulte des instances administratives, s'il y a lieu;
	. transmet le projet au responsable du guide-ressources.
Responsable du guide-ressources	. contrôle la forme du projet de politique et, si nécessaire, le corrige selon les normes de rédaction et de présentation;
	. remet le projet au directeur de service qui verra à le transmettre aux instances décisionnelles.
Instances décisionnelles	. approuvent la politique;
	. approuvent les normes et critères.
Directeur de service	. rédige les procédures;
	. consulte les personnes ou instances appropriées.
Responsable du guide-ressources	. finalise la présentation;
	. diffuse lors de rencontres ad hoc ou par fiche de transmission.

Telle que présentée, la politique des politiques ou la politique d'utilisation du guide-ressources est un sommaire de la conception d'un outil qui, au coeur de la gestion du collège, se veut utile, utilisable et utilisé.

☐ ANNEXE I

Démarche de
l'élaboration
d'une politique

ÉTAPE 1: IDENTIFIER MA PRÉOCCUPATION

ÉTAPE 2: ÉTABLIR LE NIVEAU DE MA PRÉOCCUPATION.

Ma préoccupation est

a) un but de mon institution;

si oui:

vous avez un but d'où vous tirez la visée opérationnelle, la ressource-action et les conditions;

si non: voir (b);

b) une action qui échappe au pouvoir réel du gestionnaire;

si oui:

vous avez une visée opérationnelle pour laquelle vous indiquez le but de l'institution qu'elle servira et vous définissez la ressource-action et les conditions;

si non: voir (c)

c) une action qui consiste uniquement en l'application de normes et procédures;

si oui:

vous n'avez que des conditions et il vous faut pour avoir une politique, établir une visée opérationnelle et une ressource-action orientées vers un but;

si non:

vous avez une ressource-action pour laquelle vous devez définir la visée opérationnelle, le but et les conditions.

ETAPE 3: ANALYSER LA PERTINENCE (voir annexe 3)

ETAPE 4: RÉDIGER SA POLITIQUE

ETAPE 5: DIFFUSER LA POLITIQUE

ANNEXE II

Pertinence d'établir une politique.

Grille d'analyse.

L'élaboration et la communication d'une politique dans le cadre des objectifs de l'outil dynamique de gestion, ne sont possibles qu'à certaines conditions. Sans vouloir être exhaustif, le tableau suivant indique les éléments majeurs à considérer.

Eléments historiques	1. Présence d'une tradition	☐
	2. Absence de contestation	☐
Eléments institutionnels	3. Besoins identifiés	☐
	4. Présence de ressources tangibles	☐
Eléments reliés aux gestionnaires	5. Volonté d'élaborer une politique	☐
	6. Habilité à élaborer une politique	☐
Eléments reliés aux personnels	7. Politique doit être perçue	☐
	8. Politique doit être acceptée	☐

1. Présence d'une tradition

Écrire une politique consiste à donner, en autres choses, un caractère de permanence. Seuls le temps et l'expérimentation peuvent assurer qu'un contenu de politique possèdera ce caractère.

2. Absence de contestation

Les caractéristiques de la visée opérationnelle situent l'élaboration des politiques dans une planification qui dépasse le court terme. Ce n'est jamais dans des situations conflictuelles que de telles planifications se réalisent.

3. Besoins identifiés

Une politique qui ne correspondrait pas à des besoins réels demeurerait lettre morte ou n'apparaîtrait que comme une tracasserie administrative.

4. Présence de ressources tangibles

Une politique qui ne comporte pas de ressources existantes peut être considérée comme un voeu pieux.

5. Volonté d'élaborer des politiques

Le gestionnaire doit être prêt à montrer une certaine transparence dans sa gestion, sans quoi ses politiques ne seraient que procédures.

6. Habilité à faire des politiques

Malgré l'apparence, l'art d'élaborer une politique ne s'improvise pas. Les sciences de l'administration, de la sociologie, de la psychologie, etc., doivent soutenir la technique de l'élaboration.

7. Politiques doivent être perçues

La politique, telle que définie dans l'outil dynamique de gestion, est l'instrument de tous, donc communicable et communiquée à tous.

8. Politique doivent être acceptées

Une politique perçue mais contestée ne peut apporter les fruits escomptés par l'outil dynamique de gestion. Un certain concensus du milieu s'avère nécessaire.

☐ ANNEXE III

Projet d'élaboration d'un guide-ressources

Liste des décisions

1. Décisions de planification

   a) A-t-on besoin d'un guide-ressources?

   b) Y a-t-il une possibilité de concensus à utiliser un guide-ressources?

   c) Y a-t-il une politique de politiques?
   - définition du style de gestion;
   - clarification de la visée du guide-ressources.

2. Décisions d'organisation

   a) Inventaire des politiques existantes
   - dans la tradition orale;
   - dans les écrits produits.

   b) Regroupement des éléments de la tradition orale et des écrits qui feront l'objet de chaque politique.

3. Décisions d'opération

   a) Structure et format d'une politique.

   b) Construction des politiques.

   c) Structure et format du guide-ressources.

   d) Construction du guide-ressources.

4. Décisions de diffusion du guide-ressources.

   a) Modalités de la diffusion

   b) Organisation de la diffusion

   c) L'opération de la diffusion.

5. Décisions concernant la permanence du guide-ressources.

   Politique de mise-à-jour des politiques.

ANNEXE IV

Liste des opérations de la production du guide-ressources du Collège de Rosemont

1. Décision de "faire le ménage" et de communiquer efficacement les écrits de gestion existants.

2. Cueillette des écrits auprès des instances du Collège.

3. Compilation et traitement de cette documentation:

   . identification de la provenance
   . identification de l'instance décisionnelle.

4. Dépouillement des écrits du Conseil d'administration, du Comité exécutif, de la Commission pédagogique pour compléter la documentation.

5. Construction de la liste des politiques approuvées et utilisées.

6. Étude et décision sur la structure d'une politique.

7. Étude et décision sur la structure du guide-ressources.

8. Regroupement et subdivision des politiques pour chacune des sections du guide-ressources.

9. Rédaction des politiques selon la structure choisie.

10. Approbation des politiques par un comité "ad hoc".

11. Décision concernant le contenu et la forme d'une page de la politique.

12. Décision concernant le format du guide-ressources.

13. Décision concernant des éléments à ajouter au guide-ressources: agenda, annuaire téléphonique, informations en vrac, etc.

14. Décision concernant l'index et les modes d'utilisation.

15. Décision concernant la personnalisation.

16. Décision concernant la distribution.

☐ ANNEXE V

Vérification d'une politique

A. Les éléments de contenu

- But institutionnel ☐
- Visée opérationnelle ☐
- Ressource-action ☐
- Conditions: normes ☐
  - critères ☐
  - procédures ☐

B. L'identification des intervenants

- Utilisateurs ☐
- Dispensateurs ☐
- Instance décisionnelle ☐

C. Les éléments d'identification

- Titre ☐
- Code de la politique ☐
- Symboles ☐
- Références ☐
- Code de formulaires ☐
- Dates ☐

D. Les éléments de présentation

Qualité de la langue ☐

Mise en page ☐

Graphisme ☐

□ LEXIQUE

ACCÈS À UNE RESSOURCE: possibilité d'identifier, d'obtenir et d'utiliser une ressource.

ACTIVITÉ DE DÉVELOPPEMENT: activité de chaque secteur d'une organisation, destinée à assurer, d'une part, l'adaptation de ce secteur à l'évolution de l'organisation et, d'autre part, l'amélioration de ses apports à la réalisation de la mission de l'organisation.

BUT: choix qu'une institution fait sur la façon de réaliser sa mission.

CONDITION: modalité d'accès à une ressource-action.

CRITÈRE: condition ordinale qui établit les priorités d'accès à une ressource.

DIRECTIVE: prescription émanant d'une autorité hiérarchique supérieure concernant une conduite générale à adopter ou une orientation à suivre.

DISPENSATEUR DE RESSOURCES: personne qui, par sa fonction, rend des ressources disponibles dans une organisation.

DONNÉE D'ACTION: information identifiant une activité.

DONNÉE D'INTENTION: information qui oriente la réflexion en vue d'une décision.

ÉCRIT DE GESTION: écrit relatif à l'administration des activités qui tombent sous une juridiction.

GESTION: administration des activités qui tombent sous une juridiction.

GUIDE-RESSOURCE: outil de communication contenant les écrits permanents de gestion, s'adressant à une personne ou à un groupe.

INSTANCE: regroupement de personnes en fonction d'une variable.

INSTANCE DÉCISIONNELLE: regroupement des personnes qui, par leur fonction ou par délégation, ont un pouvoir décisionnel.

INSTRUMENT D'ANALYSE: outil permettant d'identifier la présence ou l'absence des éléments qualitatifs ou quantitatifs désirés.

INSTRUMENT DE COMMUNICATION: outil permettant l'échange entre des personnes et des groupes.

INSTRUMENT D'INTÉGRATION: outil permettant de développer l'appartenance à un ensemble.

INSTRUMENT DE RÉFÉRENCE: outil de recherche d'une information.

MÉTHODE: ensemble d'opérations faites par une personne et issues de la technologie de la tâche.

MISSION: élément principal du mandat décrivant ordinairement la nature de la production de biens ou de services.

NORME: énoncé définissant une règle stricte d'accès à une ressource.

OBJECTIF: résultat quantifiable devant être obtenu dans un délai déterminé.

OUTIL: modèle, grille, cheminement, principe, suggestion ou recette facilitant la réalisation d'une activité.

PATRIMOINE D'ÉCRITS: somme de tous les écrits antérieurs produits par une institution.

PERMANENCE DE LA GESTION: constance dans les orientations et les décisions.

POLITIQUE: visée opérationnelle actualisée par une ressource-action.

POUVOIR D'INTERVENTION DIRECT: capacité d'agir de droit et de fait.

PROCÉDURE: description des étapes importantes qui doivent être franchies pour accéder à une ressource.

RÈGLEMENT: décision administrative ou acte législatif autre qu'une loi.

RESSOURCE-ACTION: moyen d'actualisation d'une visée opérationnelle.

RESSOURCE HUMAINE: personne qui assure un apport physique ou intellectuel à la réalisation d'une activité.

RESSOURCE SYNERGIQUE: ensemble organisé de ressources qui concourent à la réalisation d'une activité.